



LUNDS
UNIVERSITET

Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

Mångfald möter mångfald

En undersökning om hur man inom hotellsektorn tänker kring
fördelar och svårigheter med etnicitet



Agnetha Mårtensson

Anna Sjöberg

Elina Tjarve

Handledare:

Christer Eldh

Mats Heide

C-uppsats

Vt 2006

Sammanfattning

Datum: 2006-05-23

Nivå: C-uppsats i Service Management, 10 p

Författare: Agnetha Mårtensson, Anna Sjöberg och Elina Tjarve

Handledare: Christer Eldh och Mats Heide

Titel: Mångfald möter mångfald. En undersökning om hur man inom hotellsektorn tänker kring fördelar och svårigheter med etnicitet

Syfte: Vårt syfte är att undersöka *om* och *hur* serviceverksamheter som frekvent kommer i kontakt med kunder med olika nationaliteter, arbetar med etnisk mångfald inom sin verksamhet som en strategi för att öka kvaliteten i mötet med kunder med olika nationaliteter.

Frågeställning: På vilka sätt kan man skönja att verksamheter genomsyras av eller saknar en medvetenhet kring etnisk mångfald?

Metod: En kvalitativ undersökning har utförts genom en fallstudie av åtta hotell i Malmö samt intervjuer och fördjupning i relevant teori.

Slutsats: Trots att etnisk mångfald kan utgöra en hel del positiva aspekter inom hotellsektorn, finns det svårigheter som måste överkommas. Stor etnisk mångfald finns representerad inom hotellverksamheter, dock är den inte påtagligt synlig inom majoriteten av de representerade hotellen, eftersom den är verksam i de bakre regionerna. Det finns inget aktivt arbete med etnisk mångfald hos personalrekryterarna eftersom man anser att det inte krävs mångfald för att möta mångfald.

Nyckelord: Etnisk mångfald, diskriminering, hotellverksamheter, rekrytering

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1. Problembeskrivning	4
1.2. Syfte	5
1.3. Frågeställning	6
1.4. Avgränsningar	6
1.5. Disposition	6
2. Teori	8
2.1. Etnisk mångfald	8
2.2. Diskriminering	9
2.3. Samhällsperspektiv ställt emot verksamhetsperspektiv	10
2.4. Organisationskultur	11
2.5. Rekrytering	12
3. Metod	14
3.1. Kvalessju steg i en intervjuundersökning	14
3.1.1. Tematisering	15
3.1.2. Planering	15
3.1.3. Intervju	15
3.1.4. Utskrift	16
3.1.5. Analys	17
3.2. Källkritik	18
4. Empiri/Analys	20
4.1. Den etniska mångfaldens utveckling i Sverige	20
4.2. Etnisk mångfald inom hotell- och restaurangbranschen	21
4.3. Hur den etniska mångfalden integreras i organisationskulturen	22
4.4. Mångfaldstänkande inom hotellindustrin	24
4.5. Fördelar med etnisk mångfald	25
4.6. Svårigheter med etnisk mångfald	28
4.6.1. Länder i konflikt	30
4.6.2. Skilda trossystem	30
4.7. Positiv särbehandling	33
5. Slutdiskussion	35
5.1. Var drar man gränsen?	37
5.2. Slutsats	38
5.3. Reflektion	39

Källförteckning

Bilaga 1

1. Inledning

Sterios och Angel är två unga män vars enes föräldrar kom från Grekland och den andres från Spanien. De båda bär på skilt olika kulturer och språkkunskaper. Båda männen har avslutat högre studier som ekonomer i Stockholm. Alla deras svenska studiekamrater fick arbete medan de själv inte ens blev kallade till anställningsintervjuer efter att ha skickat in ansökningar, meritförteckningar, höga betyg och fina rekommendationer från lärare och arbetskamrater från tillfälliga korta anställningar. Det enda som skiljde dessa två män åt från sina studiekamrater var deras utländska namn. De två männen löste problemet på olika sätt. En av dem bytte yrke eftersom det visade sig var omöjligt för honom att få jobb som marknadsföringsekonom. Han studerade ett år till och omskolade sig neråt genom att bli gymnasielärare. Den andre blev till slut anställd inom ett amerikanskt företag där namnens värde bedömdes på helt annat sätt än på svenska företag. Efteråt kunde han byta jobb och lätt komma in på en svensk anställning, bara därför att han redan hade ett jobb när han sökte sig till en annan arbetsplats.¹

1.1. Problembeskrivning

Historien ovan påvisar ett ständigt växande samhällsproblem där man som person med utländsk härkomst kan uppleva det problematiskt att integreras med det svenska samhället. Idag består Sverige av nästan en miljon invånare som är födda utomlands vilket utgör cirka 10 procent av Sveriges befolkning.² Om barn till invandrare som är födda i Sverige tas i beräkning ökar siffran till cirka 20 procent.³ Eftersom etnisk mångfald ständigt ökar i det svenska samhället, kan organisationer inte undkomma att ta del av detta fenomen. Därför borde problemet förflyttas från *om* verksamheter arbetar med etnisk mångfald till *hur* man som verksamhet arbetar med etnisk mångfald. Lisa Braaf, Diana Alm, Åsa Helg och Benedikte Jacobs är bara en del av de författare som beskriver etnisk mångfald som en verksamhetsstrategi. De menar alla att när verksamheter arbetar aktivt med att rekrytera människor med olika etniciteter inom företaget skapar de en starkare konkurrenskraft gentemot andra företag. De anser att man som företagare bör förankra aktivt arbete med etnisk mångfald inom organisationen och genom detta skapa innovation hos de anställda. Det första steget till att förvärva etnisk mångfald till sin organisation tas av arbetsledaren när ny personal rekryteras. Sättet som de ovanstående författarna betraktar den etniska mångfaldsdebatten blir något förskönad och nyanserad då teorierna framställer ett aktivt arbete med etnisk mångfald som endast något positivt och lukrativt för verksamheten. Hinder som måste överkommas

¹ Narti, Ana Maria (2002) ... *Integrerad, lille vän?* Svartvitts förlag, Stockholm. sid.70-71.

² Braaf, Lisa (2004) *Rekrytering och mångfald*. Försäkringskassan i Stockholms län. Rapport nr. 43. sid. 13.

³ Ibid.

förskönas och undanskuffas. Ana Maria Narti och Haluk Soydan belyser dock att det ligger en problematik i den etniska mångfaldsdebatten. De förklarar att etniska minoriteter ofta känner sig undanskuffade och upplever det svårt att integreras med det svenska arbetslivet. Paulina de los Reyes och Mats Wingborg belyser vardagsdiskriminering och rasism som ett omtalat ämne i Sverige. De menar att människor vardagligt diskriminerar andra människor utan att själv uppmärksamma det. Teorierna blir motpoler till varandra då den ena delen belyser etnisk mångfald som något oerhört positivt medan den andra delen belyser en problematik i ett praktiskt arbete med etnisk mångfald. Problematiken utgörs av människors diskriminerande tankesätt men även genom kulturkrockar och andra svårigheter som måste överkommas. Teorierna belyser detta ämne som antingen en vald verksamhetsstrategi från företagsledningens sida eller som diskriminerande. Faktum är att verkligheten inte är svart eller vit, verkligheten utgörs av gråzoner, något mellanting av att etnisk mångfald utgör en verksamhetsstrategi och att verksamheter som inte arbetar med mångfald är diskriminerande, måste existera.

Vid personalrekrytering inom verksamheter är det oklart om etnisk mångfald uppmärksammas och hur man som arbetsledare betraktar etnisk mångfald med dess fördelar och svårigheter. Vi anser att hotellbranschen utgör ett intressant exempel eftersom man dagligen möter människor från olika delar av världen. Logiken borde vara att när man arbetar med etnisk mångfald utåt, gentemot sina gäster, krävs det att man även arbetar med det inom organisationen. Det ligger en problematik i att möta människor från olika länder och kulturer som man som svensk kanske inte har stor vetskap om. Det är dock oklart om logiken stämmer och att det krävs etnisk mångfald inom en organisation som dagligen bemöter inkommande etnisk mångfald. Om ett aktivt arbete med etnisk mångfald krävs inom sådana organisationer är det av intresse för oss att utreda hur man som arbetsledare arbetar med det. Ett aktivt arbete med etnisk mångfald omfattar betydligt mer än att endast ha ett visst antal anställda av olik etnisk bakgrund.

1.2. Syfte

Vårt syfte är att undersöka *om* och *hur* serviceverksamheter som frekvent kommer i kontakt med kunder med olika nationaliteter, arbetar med etnisk mångfald inom sin verksamhet som en strategi för att öka kvaliteten i mötet med kunder med olika nationaliteter.

1.3. Frågeställning

På vilka sätt kan man skönja att verksamheter genomsyras av eller saknar en medvetenhet kring etnisk mångfald?

1.4. Avgränsningar

Begreppet mångfald berör många olika grupperingar i samhället såsom exempelvis kön, ålder, etnicitet, sexuell läggning och handikapp. Vår fokus ligger på den etniska mångfalden. Vi har i denna uppsats valt att skriva ett generellt syfte för serviceverksamheter men att avgränsa analys och empiri till hotellverksamheter. Tyngdpunkten ligger på *om* och *hur* hotellsektorn arbetar med etnisk mångfald och betraktar detta fenomen ur ett verksamhetsperspektiv genom att belysa personalrekryterares tankar. Intervjuerna som ligger som underlag till analysen har utförts på hotell i Malmö och kan på så sätt inte belysa ett internationellt perspektiv. Eftersom en kvalitativ undersökning har utförts kan vi heller inte påvisa ett generellt tankesätt kring etnisk mångfald inom hotellsektorn. Anledningen till att det är personalrekryterare som har intervjuats är för att vi anser att det första steget till att få in etnisk mångfald inom verksamheter sker i rekryteringsprocessen. Det hade varit intressant att behandla alla aspekter utav mångfaldsbegreppet men vi har inte möjlighet till detta då begreppet är för omfattande därför valde vi att behandla den etniska mångfalden.

1.5. Disposition

Uppsatsen innehåller fem kapitel. I kapitel ett, som behandlats ovan, tydliggörs grunden till vår uppsats. Problembeskrivningen presenterades och ledde fram till uppsatsens syfte och frågeställning. I kapitel två introducerar vi de begrepp som ligger till grund för uppsatsen. Utgångspunkten är etnisk mångfald och hur detta begrepp har växt fram. Vi behandlar sedan begreppet diskriminering. Vi anser att begreppet etnisk mångfald hanterar diskriminering och på så sätt hänger de båda begreppen ihop. Vi belyser etnisk mångfald ur både ett samhällsperspektiv och ett verksamhetsperspektiv för att man som läsare ska kunna förstå att samhället speglar verksamheter. För att etnisk mångfald ska kunna integreras i samhället måste verksamheter ta sig an den. För att det ska vara möjligt för verksamheter att uppmärksamma ett aktivt arbete med etnisk mångfald bör man som arbetsledare se över organisationskulturen, därför redogör vi för begreppet organisationskultur och vad det innebär. I sista delen av teoriavsnittet förklaras begreppet rekrytering och vad det innebär för verksamheter för att vi anser att det första steget till att integrera etnisk mångfald inom en verksamhet, sker genom rekrytering av ny personal. Ett aktivt arbete med etnisk mångfald

innebär att man beaktar etnisk mångfald vid rekrytering av ny personal och försöker skapa en attraktiv arbetsplats för människor med annan etnicitet. Kapitel tre belyser vårt tillvägagångssätt för framställningen utav denna uppsats, hur teorier har letats fram och omsorgsfullt valts ut till denna analys men även hur vi har utfört intervjuer, vad för titel intervjupersonerna innehar och hur intervjumaterialet har behandlats. Kapitel fyra utgörs av en analysdel som behandlar olika aspekter av etnisk mångfald. Den etniska mångfaldens utveckling i Sverige presenteras allra först i analysdelen för att skapa en bakgrund för läsaren. Vidare presenteras hur stor del av sysselsättningen av etnisk mångfald som utgörs av hotell- och restaurangbranschen, för att ge läsaren en form av grundläggande statistik. Anledningen till att sysselsättning inom både hotell- och restaurangbranschen belyses är för att statistiken behandlar hotell- och restaurangnäringen som en homogen bransch. Det var inte möjligt att få fram statistik för enbart hotellbranschen. Vi anser dock att statistiken tillför substans till analysen därav tog vi med den trots detta. Därefter belyses intervjupersonernas tankar kring rekrytering, fördelar och svårigheter samt positiv särbehandling. Detta sammanflätas med tidigare presenterad teori för att redogöra skillnader och likheter mellan teori och praktik. Intervjupersonerna påvisar hur arbete med etnisk mångfald går till i verkligheten. I kapitel fem följer en diskussion och en slutsats som diskuterar kring problematiken av etnisk mångfald och besvarar vår frågeställning.

2. Teori

Etnicitet är ett föränderligt socialt fenomen, som ständigt skapas och återskapas.⁴ Begreppet *etnicitet* är härlett från grekiskan, som i antiken betydde hedning eller vilde, och betecknade utanförstående människor eller kulturella främlingar. Begreppet har behållit sin ursprungliga betydelse vilket är kulturellt främmande; grupper med minoritetsstatus, lägre klass eller just immigranter.⁵ Etnicitetens två grundläggande kriterier utgörs dels av den kulturella samhörigheten i frågor om värderingar, normer och beteende, dels av bestämda strukturella förutsättningar och objektiva materiella villkor, som genererar intressegemenskap, social organisering och politisk handling.⁶ Genom ett tankesätt, att ens egen kultur utgör normen, har begreppet *etnocentrism* fötts. Med etnocentrism menar man att människor utgår ifrån sin egen kultur som den överlägsna och alla andra kulturer avviker från normen.⁷ Man använder sin egen kultur som måttstock istället för att förstå andra kulturer utifrån deras egna förutsättningar. Etnocentrism leder lätt till nedvärdering av andra kulturer än den egna.⁸ *Kultur* kan förklaras som en uppsättning värderingar, normer och traditioner som människor bär med sig. Det är ett inlärt beteende som blir ett sätt för människor att uppfatta och tolka omvärlden. Eftersom vi som människor ofta använder oss av motpoler för att definiera världen blir andras kulturer definierade genom att ställa den till svars gentemot vår egen.⁹

2.1. Etnisk mångfald

Etnicitet ligger till grund för *etnisk mångfald*. Människor har blivit mer mobila och flyttar till nya länder, men även om man flyttar så bär man fortfarande med sig sin egen etnicitet och på så sätt skapas mångfald i det invandrade landet, eftersom begreppet mångfald behandlar olikheter. Ordet mångfald har sitt ursprung i begreppet *diversity* som myntades i USA under 1980-talet. I Sverige är mångfald ett relativt nytt begrepp som uppmärksammades i mitten av 1990-talet. Att det uppmärksammades då berodde dels på att integrationspolitiken hade skapat diskussioner, dels för att utveckla strategier för arbetsplatsens utveckling. Det är med utgångspunkt i dessa två perspektiv, det vill säga *samhällsperspektivet* och

⁴ Ålund, Aleksandra. (2005) "Etnicitetens mångfald och mångfaldens etniciteter". I Olsson, Erik (red.). *Etnicitetens gränser och mångfald*. Stockholm: Carlsson Bokförlag. sid. 29

⁵ Ibid.

⁶ Ibid., sid. 31

⁷ Usunier, Jean-Claude (2005) *Marketing Across Cultures*. Fourth edition. Pearson Education Limited, Gosport. sid. 388

⁸ Löfgren (1999) sid. 99

⁹ Soydan Haluk m.fl. (1999) *Socialt arbete med etniska minoriteter. En litteraturöversikt*. Liber AB. Stockholm. sid. 21

verksamhetsperspektivet, som diskussionerna om mångfald pågår idag.¹⁰ Ofta bär människor på olika fördomar mot andra människor, dessa fördomar handlar oftast om de primära olikheterna, de olikheter som syns och hörs. Det kan exempelvis vara namn, hudfärg, kläder, språk, ålder, kön och funktionshinder. Det finns även sekundära olikheterna vilka utgörs av de olikheter som vi egentligen inte kan se, höra eller ana vid första ögonkastet. Det kan innefatta värderingar, attityder, uppfostran, utbildning, familj och andra unika personlighetsdrag.¹¹ Mångfald handlar främst om att var och en av oss har en ofrånkomlig rätt att bli behandlad och granskad för den man faktiskt är, oberoende av om man är kvinna eller man, svensk eller grek, tjugo eller femtiotre, stor eller liten. Detta gäller i alla avseenden, i arbetslivet såväl som i samhället.¹² Att mynta ett begrepp som etnisk mångfald tror vi är ett sätt att angripa och behandla ett samhällsproblem av den växande invandringen och den stillastående integrationen.

2.2. Diskriminering

Slår man upp ordet diskriminering i nationalencyklopedin står det; ”särbehandling (av individer eller grupper) vilken innebär ett avsteg från principen att lika fall ska behandlas lika.”¹³ Detta är den breda och allmänna definitionen av begreppet, det finns även en juridisk definition som säger, att ”diskriminering är en särskiljande behandling som strider mot rådande lagstiftning eller internationella överenskommelser.”¹⁴ de los Reyes och Wingborg menar att diskriminering ingår i en världsbild där principen om alla människors lika värde frångås på grundval av andra värderingar och där möjligheten att sortera eller bli utsorterad är bestämd på förhand. Diskrimineringen utgör därmed en grundläggande mekanism i en maktstruktur som skapar underordning genom att systematiskt markera och vidmakthålla olikheter mellan människor.¹⁵ I arbetslivet som på alla andra områden uppstår det diskriminering och inte minst på grund av individers etniska bakgrund. Det finns olika typer av diskriminering och ibland kan man diskriminera utan att vara medveten om det, detta fenomen kallas för *vardagsdiskriminering* eller *indirekt diskriminering*.¹⁶ En annan typ av diskriminering är den *direkta diskrimineringen*, den innebär att man behandlar likadana fall

¹⁰ Mlekow, Katarina & Widell, Gill (2003). *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Studentlitteratur, Lund. sid. 7.

¹¹ Helg, Åsa & Vakoufari, Marthe (2001 & 2002) *Mångfald som verksamhetsstrategi- en modell för mångfaldsarbete*. Integrationsverket, Norrköping. sid. 9-10

¹² Braaf (2004) sid. 25.

¹³ http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O859554&i_word=s%e4rbehandling 2006-04-13

¹⁴ Braaf (2004) sid. 53

¹⁵ de los Reyes, Paulina & Wingborg, Mats (2002). *Vardagsdiskriminering och rasism i Sverige. En kunskapsöversikt*. Integrationsverket, Norrköping

¹⁶ Ibid.

olika. Ett exempel på direkt diskriminering är om en arbetsgivare behandlar en arbetssökande eller en redan anställd arbetstagare sämre än han behandlar andra som befinner sig i en jämförbar situation och arbetsgivarens handlande har samband med arbetssökandens eller arbetstagarens etniska bakgrund. Det krävs inte någon diskriminerande avsikt, för att det ska vara fråga om diskriminering. Finns det en koppling mellan etnisk bakgrund och en dålig behandling så är det diskriminering.¹⁷ Ytterligare en form av diskriminering är *strukturell diskriminering* på grund av etnisk eller religiös tillhörighet. Det avser regler, normer, rutiner, vedertagna förhållningssätt och beteenden i institutioner och andra samhällsstrukturer som utgör hinder för etniska eller religiösa minoriteter att uppnå lika rättigheter och möjligheter som majoriteten av befolkningen har.¹⁸

2.3. Samhällsperspektiv ställt emot verksamhetsperspektiv

Det finns en rik blandning av olika kulturer och bakgrunder i dagens Sverige. En av anledningarna till att det idag uppstår fler problem med etnisk mångfald, än vad det gjorde för exempelvis trettio år sedan, är en konsekvens av att svenskt arbetsliv har förändrats över tiden. Förr var Sverige ett industrisamhälle, medan vi idag är ett kunskapssamhälle. Detta gör att arbetsgivarna idag ställer högre krav på kommunikationsförmåga, social kompetens och språkkunskaper.¹⁹ Idag går Sverige mot ett multikulturellt samhälle. Detta innebär att acceptera människor med olika bakgrund inte längre är ett val, det är Sveriges verklighet.²⁰ Om Sverige ska behålla välfärden är det viktigt att ta vara på arbetskraften som invandrare bidrar med. Aktivt arbete med etnisk mångfald på statlig nivå måste ske för att integrera invandrare i arbetslivet, annars råder det brist på arbetskraft inom snar framtid.²¹ Turism- och besöksnäringen fyller i detta hänseende en viktig funktion eftersom en förhållandevis hög andel av de sysselsatta inom denna bransch utgörs av ungdomar, lågutbildade och/eller invandrare.²² Svenska staten har infört ett krav på aktiva åtgärder där målet är att föra in ett mångfaldstänkande hos arbetsgivare, arbetstagarorganisationer och enskilda arbetstagare. Förhoppningen är att detta krav ska bidra till att den etniska mångfalden i samhället avspeglas i arbetslivet och att arbetsgivare i högre utsträckning än i dag ska se de fördelar som etnisk

¹⁷ <http://www.homo.se/o.o.i.s/1014> 2006-04-13

¹⁸ SOU 2005:115. *Avidentifiera jobbansökningar – en metod för mångfald*. Betänkande av Anonymitetsutredningen. Stockholm: Elanders Gotab AB. sid. 35

¹⁹ Braaf (2004) sid. 28

²⁰ de los Reyes, Paulina (2001) "Diversity. Differentiation and Discrimination. A Critical View of Current Strategies and Discourses in Sweden." I Essemyr, Mats, 2001: *Diversity in Work Organisations*. AB C O Ekblad & CO, Västervik. sid. 167

²¹ *Ibid.*, sid. 157

²² Turismens Utredningsinstitut (2006) *Turism – en näring som skapar jobb*. Göteborg. sid. 20-24

mångfald kan ge.²³ Framtida skola, vård och offentlig service måste kunna motsvara behoven som finns i ett samhälle som är präglad av etnisk mångfald.²⁴ På en verksamhetsnivå kan etnisk mångfald betraktas som ett bidrag till organisationer i den bemärkelsen att det ökar personalens möjlighet att tillgodose sina kunders behov. Ju mer förståelse och kunskap personalen har för olika kulturer desto bättre kommer personalen att kunna möta sina kunders behov och önskemål. Man kan även säga att verksamheter har ett samhällsansvar att hjälpa integrering av mångfald i samhället.²⁵ För att kunna arbeta på ett uppmärksammat och strukturerat sätt med etnisk mångfald, kan organisationer idag införa en utarbetad mångfaldsplan som finns tillgänglig för personalen. Denna plan fungerar som riktlinjer för hur man arbetar med olika slags människor för att mångfalden ska klassificeras som den resurs och framgångsfaktor den kan vara.²⁶

2.4. Organisationskultur

För att integrera den etniska mångfalden i en organisation måste man göra förändringar i *organisationskulturen*. Alvesson menar att organisationskultur är ett viktigt och komplext begrepp som är svårförståeligt. För de anställda är det ofta svårt att uppnå en hög nivå av kulturmedvetande som kan styra ens handlande.²⁷ Organisationskulturer är ett stort forskningsområde där det råder delade meningar. Braaf menar att organisationskulturen är själen i en organisation, det vill säga sättet att leva, tänka, handla och vara, som präglar organisationen. Det kan vara allt från sättet att lösa problem och fatta beslut till hur man klär sig inom organisationen.²⁸ Mlekow och Widell liknar organisationskultur till ett träd, där rötterna på trädet är organisationskulturen, de syns inte men är av stor betydelse. Det är rötterna som ger liv åt grenarna och bladen, ingenting av det som är ovanför markytan, alltså det som man kan se med blotta ögat, kan överleva utan rötterna. Allt på trädet är förankrat med rötterna.²⁹ Braaf beskriver organisationskulturen utifrån tre lager. Det yttersta lagret, är det som är mest synligt, det innefattar exempelvis språkbruk, lokaler, inredning och logotyper. Det mellersta lagret innefattar de värderingar som företaget står för, uttalanden, policies, mätbara mål och så vidare. Det innersta lagret står för de primära åsikter som finns inom organisationen. Oftast är de så djupt rotade att man inte ens tänker på att de finns. Dessa

²³ Löfgren (1999) sid. 13

²⁴ Ibid., sid. 20

²⁵ Jacobs (2001) sid. 13

²⁶ Malmö stad. Stadskontoret. *Välfärd för alla – det dubbla åtagandet*.

²⁷ Alvesson, Mats (2001) *Organisationskultur och ledning*. Liber AB, Malmö. sid 7

²⁸ Braaf (2004) sid. 32

²⁹ Mlekow & Widell (2003) sid. 64.

antaganden är det som styr det verkliga handlandet och som därigenom speglar vilka värderingar som råder i organisationen.³⁰ Weick menar att om en organisation styr sitt handlande på ett trångsynt sätt blir de oförmögna till ett helhetstänkande och har svårt att betrakta omvärlden och sin del i den. Många organisationer lever i ett skyddat klimat där mångfald kan betraktas som störande och föränderlighet är något som uppfattas som besvärligt. Sättet som en organisation betraktar sin verksamhet på, har en direkt inverkan på organisationens förmåga att hantera förändring när en sådan uppstår.³¹ Mlekow och Widell anser att organisationskulturen går att förändra men det kräver mycket tid och engagemang.³² Problem kan ibland uppstå då man vill integrera något nytt i organisationen och har påbörjat förändringen och plötsligt kommer till ett skede då man allt oftare hör sig själv eller sina medarbetare säga ”men såhär har vi alltid gjort”. När detta händer kan man konstatera att organisationen tycker att alla de som inte följer den vanliga normen bara tillför organisationen besvär och problem. Detta innebär att så länge dessa primära åsikter ”sitter i väggarna” kan inga förändringar göras.³³ Vi hävdar att organisationskulturer behöver liksom allt annat förändras i takt med tiden så att dynamik tillförs vilket leder till att företag inte förblir statiska.

2.5. Rekrytering

Organisationer får inte sina särdrag och sin utformning enbart genom strukturer och formella beslut utan också genom de enskilda människor som deltar och förhållandet mellan människorna.³⁴ Med andra ord, består organisationer först och främst av människor, det är just de anställda som konstituerar en organisation. För att en organisation ska kunna fortsätta att existera även i framtiden är det viktigt att det sker en kontinuerlig förnyelse. Det görs bland annat genom rekrytering. *Rekrytering* är en process som äger rum när en organisation skaffar sig nya anställda. Den som rekryteras avgör själv om han vill bli anställd genom att frivilligt söka ett arbete inom en organisation medan organisationen avgör om den arbetssökande är vad organisationen söker.³⁵ Ofta handlar det om att den arbetssökande ska ha speciella kunskaper eller färdigheter som kan vara nödvändiga för organisationens verksamhet. Trots att arbetssökandes tekniska kvalifikationer kan vara avgörande för att få ett jobb, lägger vissa organisationer stor vikt vid vilka attityder och värderingar den arbetssökande besitter. Det är viktigt att de anställda inte arbetar utifrån intressen som starkt avviker från organisationens

³⁰ Braaf (2004) sid. 32

³¹ Weick (1979) sid. 249

³² Mlekow & Widell (2003) sid. 64

³³ Braaf (2004) sid. 32

³⁴ Flaa, Paul m.fl. (1998) *Introduktion till organisationsteori* Studentlitteratur, Lund. sid 55

³⁵ Ibid.

intressen.³⁶ Därför är det ofta viktigt för en organisation att kontrollera att de bara anställer medlemmar som bekänner sig till organisationens mål, eller som åtminstone är införstådda med den. Faktumet är att de flesta organisationer är intresserade av sina anställdas livssyn och livsstil.³⁷

Alla redogjorda begrepp hjälper oss att angripa ett så starkt och problematiskt fenomen som etnisk mångfald för att senare kunna behandla det analytiskt. Begrundar man etnicitet och dess ursprungliga innebörd framgår det att ordet är diskriminerande gentemot människor vi inte känner till. Även om ordet inte associeras till samma betydelse längre så lever kanske ändå ett gammalt tankesätt kvar i bakhuvudet hos människor. Vi tror att människor har en inbyggd rädsla för det okända. Kanske har termen etnisk mångfald skapats för att behandla och transformera etnicitet och diskriminering till något hanterbart. Det är då inte märkligt att rädsla för det främmande även finns inom organisationer eftersom organisationer konstitueras utav människor. Därav krävs det ett stort engagemang och ett strukturerat handlingsätt för att kunna integrera den etniska mångfalden i organisationer. Det första steget kan vara genom rekrytering av anställda med olika bakgrunder. Detta kräver i sin tur att man som organisation förändrar sin kultur.

³⁶ Flaa (1998) sid. 57

³⁷ Ibid., sid. 58

3. Metod

Vårt arbete speglar ett verksamhetsperspektiv där vi belyser *om* och *hur* arbetsledare tänker kring mångfald vid rekrytering av ny personal. För att avgränsa oss lade vi fokus på hotellverksamheter. Vi har valt att använda oss av en kvalitativ intervjuundersökning, där vi har intervjuat åtta rekryteringsansvariga på medelstora och stora hotell i Malmö. Vi valde att utföra enskilda intervjuer där vi sökte de intervjuades åsikter, attityder och berättelser. De besökta hotellen har mellan 70-255 rum. Sex av hotellen är belägna i stadskärnan medan två är belägna strax utanför. Vi sökte oss till större hotell eftersom vi antog att de omsätter mer personal och kanske då även reflekterar mer över rekryteringsprocessen. Utav de större hotellen skedde valen slumpmässigt. Av intervjupersonerna var två män och resten kvinnor. Aldern på intervjupersonerna varierade från 28–55 år. Vi har ingen uppfattning om deras etniska bakgrund, men de hade alla svenska namn och behärskade det svenska språket felfritt. Den information som vi fick ta del av under dessa intervjuer behandlade vi som primärdata i vårt arbete. För att kunna utföra en analys valde vi lämplig teori som vi behandlat som sekundärdata. Den etniska mångfalden kan analyseras i olika sammanhang, därför valde vi att hålla oss till ett specifikt område och undersöka just arbetslivet inom Malmös hotellsektor. Även innan vi utförde våra intervjuer visste vi att det kan finnas både positiva och negativa aspekter med etnisk mångfald på arbetsplatsen. Därför valde vi att definiera relevanta begrepp såsom bland annat rekrytering, organisationskultur, etnicitet och diskriminering. Dessa begrepp var till hjälp när vi utformade vår intervjuguide. Efter att vi hade utfört alla våra intervjuer kunde vi använda det insamlade materialet från intervjuer och begreppen samt annan litteratur i vår analys för att analysera om teorin speglar verkligheten.

3.1. Kvales sju steg i en intervjuundersökning

När vi planerade våra intervjuer ville vi följa en undersökningsmall. Vi tyckte att den kvalitativa forskningsintervjun av Steinar Kvale var relevant och utförlig för vårt arbete. Kvale presenterar sju steg; tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering och rapportering som vi redogör för nedan.

3.1.1. Tematisering

Avsikten med tematisering är att formulera undersökningens syfte och att beskriva ämnet för undersökningen innan intervjuandet börjar.³⁸ Mångfald är ett begrepp som ofta används i olika sammanhang i dagens läge och etnisk mångfald i synnerhet. Vårt specifika ämne är etnisk mångfald inom hotellbranschen i Malmö och det första steget för företag att integrera etnisk mångfald inom verksamheten blir då man rekryterar ny personal. På grund av detta valde vi att boka intervjuer med personalrekryterare inom hotellbranschen.

3.1.2. Planering

Idén om att undersöka fördelar och svårigheter med etnisk mångfald inom servicebranschen, växte successivt fram. Vi valde att avgränsa oss till hotellbranschen för att hotellpersonal bemöter så stor del inkommande etnisk mångfald dagligen genom sina gäster. Tanken om det behövs etnisk mångfald inom personalen för att bemöta den etniska mångfalden hos gästerna väcktes hos oss. Nästa steg var att utforma en intervjuguide. I en intervjuguide anges de ämnen som är föremål för undersökningen och i vilken ordning de kommer att tas upp under intervjun.³⁹ Vi bestämde oss för ett visst antal standardfrågor där de inledande frågorna handlade om intervjupersonens position och arbetsuppgifter samt företagets bakgrund. Följande frågor handlade om rekrytering och etnisk mångfald inom företaget. Den stora fördelen med kvalitativa intervjuer är deras öppenhet. Det finns ingen standardteknik, inga regler för en intervjuundersökning som bygger på ostandardiserade kvalitativa intervjuer.⁴⁰ När vi ringde för att boka intervjuerna berättade vi övergripigt om vad undersökningen skulle handla om så att intervjupersonen fick en bild om vad grundtanken till arbetet var. Intervjuerna spelades in samtidigt som vi gjorde anteckningar och vi utförde intervjuerna parvis. Intervjuerna fick ett bättre djup eftersom vi var två personer som båda kunde ställa följdfrågor. Om alla tre hade deltagit hade vi kanske kunnat skapa en ännu djupare diskussion genom en tredje infallsvinkel men anledningen till att vi endast var två stycken för att intervjupersonen inte skulle känna nervositet över att vi var så många.

3.1.3. Intervju

Intervjuerna genomfördes vid olika tillfällen under april 2006. Kvale menar att man bör informerar undersökningsspersonerna om undersökningens generella syfte och hur

³⁸ Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun* Studentlitteratur, Lund. sid. 85

³⁹ Ibid., sid. 121

⁴⁰ Ibid., sid. 82

undersökningen är upplagd i stort.⁴¹ Intervjun inleddes med att vi kort berättade om vår utbildning och vad arbetet skulle handla om. Alla intervjuerna spelades in. Det vanligaste sättet att registrera intervjuer är i dag genom en bandspelare. Intervjuaren kan då koncentrera sig på ämnet och dynamiken i intervjun.⁴² Intervjuerna utfördes på den intervjuades utvalda plats, vanligtvis på kontoret, i vissa fall på någon annan plats på hotellet. Detta kan bidra till att den intervjuade känner sig mer bekväm och villig att dela med sig under intervjun. Alla de intervjuade fick samma frågor, i vissa fall föddes nya frågor under intervjuns gång som vi hade möjlighet att ställa efter att intervjuguidens frågor hade blivit besvarade. Intervjuernas längd varierade, vissa tog 20 minuter medan andra kunde bli 45 minuter långa. Vi har lovat våra intervjupersoner anonymitet, därav nämns inte vem som gör vilka uttalanden.

Vi hade kanske fått fler perspektiv om vi hade utfört fler intervjuer men vi valde att göra en avvägning då vi kände en mättnad relativt fort. Många standardiserade och ”politiskt korrekta” svar gavs under ett flertal intervjuer som inte bidrog med någonting till vår uppsats. De intervjuer där endast standardiserade svar gavs varade inte så länge. Vi tror att den viktigaste anledningen till att vi erhöll ”politiskt korrekta” svar är att etnisk mångfald är ett känsligt ämne. Det är problematiskt i dagens läge för de intervjuade att påstå att etnisk mångfald inte skulle vara bidragande eller positivt för verksamheten, eftersom då kan det finnas en risk att företaget uppfattas som ett företag som diskriminerar och är fördomsfullt. Vi anser att de korta svaren kan bero på att vissa av de intervjuade inte hade reflekterat över etnisk mångfald och dess betydelse för verksamheten, därför kunde de inte ge mer utförliga svar. Andra intervjuade menade att den etniska mångfalden redan finns representerad inom företaget, trots att företaget inte har arbetat aktivt och medvetet med den. Vi tror inte att intervjuplatsen spelade någon större roll men att svaren hade kunnat vara annorlunda om man hade träffat intervjupersonerna privat, utanför deras yrkesroll.

3.1.4. Utskrift

Vanligen förbereds intervjumaterial för analys genom en överföring från talspråk till skriftspråk.⁴³ Det vanliga är att man skriver ut den bandade intervjun till en skriftlig text.⁴⁴ Vi kände att vissa intervjuer var mer givande för vår analys än andra därför bestämde vi oss för att endast plocka ut uttalanden från varje intervju som vi ansåg vara viktiga för vårt arbete. I

⁴¹ Kvale (1997) sid. 107

⁴² Ibid., sid. 147

⁴³ Ibid., sid. 85

⁴⁴ Ibid., sid. 149

några fall valde vi att citera de intervjuade för att ordagrant redogöra för vad som hade sagts under intervjuerna, eftersom vi kände att deras svar var intressanta, bidragande och originella. Vi anser dessutom att ett bra citat kan lyfta uppsatsen genom att göra läsningen mer intressant för läsaren. Hur mycket som skrivs ut och i vilken form beror på olika faktorer. Det finns inga standardlösningar och det krävs ständigt nya avgöranden om hur man tolkar och skriver ut en intervju.⁴⁵ Vi tror inte att det hade gynnat oss att skriva ner intervjuerna ordagrant eftersom det viktiga var att få fram tankar och nyckelord i resonemanget.

3.1.5. Analys

Kvale menar att syftet med den kvalitativa forskningsintervjun är att beskriva och tolka de teman som förekommer i intervjupersonens livsvärld. Det råder ett obrutet sammanhang mellan beskrivning och tolkning.⁴⁶ Alla intervjupersonerna hade en professionell bakgrund inom hotellbranschen och deras kunskap var ett stort bidrag till vår analys. Vi upplevde att intervjupersonerna var samarbetsvilliga och ställde gärna upp på intervjuerna. Detta kan bero på att i dagens läge är mångfald något som alla företag berörs av på ett eller annat sätt. Innan vi började analysera intervjuerna ville vi vara säkra på att vi hade fått ut all relevant information från intervjuerna och att vi inte hade missat något viktigt. Nästa steg var att leta fram teori och material från tidigare forskning som kunde vara relevant för vårt arbete. Vi genomförde analysen genom att binda samman teori, empiri och intervjupersonernas tankar, åsikter och olika synvinklar. Detta gjorde vi för att få klarhet i om litteraturen och verkligheten samspelar. På så sätt blir redan fastställd data uppdaterad och förankrad i nutidens tankesätt hos personal inom hotellbranschen. Vi försökte att hålla oss kritiska till alla svar och ifrågasätta varför den intervjuade kan tänkas göra vissa uttalanden. Vi tyckte att det var viktigt att ha den nutida situationen i samhället och Malmös hotellbransch i åtanke för att kunna analysera och förstå på vilket sätt man ser på den etniska mångfalden för att inte tappa fokus.

3.1.6. Verifiering

Verifiering av kunskap diskuteras ofta i relation till sådana begrepp som *generaliserbarhet* och *validitet*.⁴⁷ När en intervjuundersökning utförs ställs ofta frågan om resultaten är

⁴⁵ Kvale (1997) sid. 155

⁴⁶ Ibid., sid. 170

⁴⁷ Ibid., sid. 207

generaliserbara.⁴⁸ Vi intervjuade åtta rekryterare på åtta olika hotell i Malmö och konstaterade att på vissa frågor fick vi liknande svar från alla intervjuade. Därav kan man diskutera om man kan generalisera bara utifrån åtta intervjuer. Vi anser att det inte går att generalisera, eftersom vi inte vet vilka svar vi hade fått om vi hade utfört intervjuer på alla hotell i Malmö. Vi kan inte heller förutsäga hur resultaten av vår undersökning hade blivit om vi hade utfört vår undersökning i hela Sverige. Validitet handlar om yttrandet är sant och riktig.⁴⁹ Vi anser att det inte finns ett bra sätt för oss att avgöra om de intervjuade talade sanning, eftersom det är deras egna personliga åsikter och tankar, därmed kan inte dessa valideras med hjälp av någon teori eller statistik. Vi var dock medvetna om att svaren kunde vara något positivt vinklade, eftersom vi kan tänka oss att de intervjuade gärna ville visa sitt företag från den bästa sidan.

3.1.7. Rapportering

När man utför en intervjuundersökning finns det ingen fastställd standardform för hur undersökningen ska rapporteras. Det vanligaste sättet att presentera de insamlade resultaten är genom utvalda citat.⁵⁰ Vi valde dock bara att använda citat i vår uppsats några enstaka gånger där vi ansåg att citatets betydelse var avgörande både för uppsatsen och för läsaren då ett bra citat kan göra läsningen roligare och mer intressant. Annars har vi valt att formulera om de intervjuades uttalanden och fläta ihop dessa med vår utvalda teori för att kunna analysera om det finns liknelser eller skillnader gällande teori och verklighet. Analysen hjälpte oss att besvara vår frågeställning. Vi tog även hänsyn till det etiska momentet, nämligen om vår undersökning och dess publicering kunde skada något av hotellen eller intervjupersonerna som deltog i undersökningen. Etnisk mångfald är ett känsligt ämne och därför lovade vi våra intervjupersoner anonymitet. Därav är den enda personliga informationen som nämns i uppsatsen är de intervjuades yrke.

3.2. Källkritik

Vi är medvetna om att en del av litteraturen kan vara politisk färgad, som möjligtvis Turismens Utredningsinstitutets rapport och integrationsverkets rapportserie. Jacobs är en dansk författare som har beskrivit hur danska företag kan använda sig utav etnisk mångfald som verksamhetsstrategi. Vi har endast tagit med de delar som även kan appliceras på företag

⁴⁸ Kvale (1997) sid. 209

⁴⁹ Ibid., sid. 215

⁵⁰ Ibid., sid. 239

som är verksamma i Sverige. Kultur beskrivs inom många ämnesområden men kanske finns det en nyansskillnad beroende på vilken disciplin författarna representerar. Vi vet inte vad många av våra använda författare har för bakgrund och kompetens, däremot vet vi att Ana Maria Narti är en författare och journalist som har kommit till Sverige som invandrare för nästan 30 år sedan. Vi är därför medvetna om att hon kan ha en subjektiv syn då hon ser på saker och ting enbart ur en invandrades synvinkel. Vi är också medvetna om att även de svenska författarna kan ha en subjektiv syn, eftersom de kanske inte har upplevt särbehandling eller diskriminering på arbetsplatsen eller vid en anställningsintervju, på grund av deras etniska bakgrund. Därmed kan deras syn på problem som kan uppstå med etnisk mångfald vara något missvisande.

Ofta framhävs etnisk mångfald i litteraturen som en lönsam verksamhetsstrategi. Vi upptäckte dock att etnisk mångfald inte uppfattas som det på de undersökta hotellen, vilket gjorde att vi ifrågasatte om detta perspektiv verkligen används i verkligheten av hotellen i Malmö.

Våra intervjupersoner förhåller sig på ett ganska neutralt sätt eftersom de har ett anseende gentemot sin arbetsplats.

4. Empiri/Analys

Sverige har länge varit ett homogent land, präglad av svenskar men så är det inte längre. Nu är invånare med olik etnisk bakgrund en självklarhet för Sverige. Däremot är etnisk mångfald inte lika aktuellt i alla länder. Det finns fortfarande många länder där den största delen av befolkningen består av *en* övergripande nationalitet. Detta innebär att dessa länder inte behöver uppmärksamma etnisk mångfald i samma utsträckning som Sverige. Vi har fortfarande relativt lite kunskap om hantering av etnisk mångfald trots att det har varit aktuellt under de senaste 30–40 åren.⁵¹

4.1. Den etniska mångfaldens utveckling i Sverige

Den första stora vågen av invandrare kom med andra världskriget då Sverige tog emot flyktingar från andra skandinaviska länder och Baltikum. För att underlätta flyktingarnas anställning i tillverkningsindustrin, som led av brist på arbetskraft på grund av mobiliseringen, avskaffades kraven på arbetstillstånd.⁵² Från 1945 fram till mitten av 1970-talet hade Sverige en omfattande arbetskraftsinvandring eftersom det fanns ett strukturellt efterfrågeöverskott på arbetskraft. Detta i sin tur ledde till en liberalisering av invandringspolitiken. Under 1950- och 1960-talet rekryterades arbetskraft till den svenska industrin på tre sätt. För det första bedrev Arbetsförmedlingen en organiserad arbetskraftsrekrytering i andra europeiska länder. För det andra skedde en spontan invandring av nordiska medborgare i enlighet med reglerna för en gemensam nordisk arbetsmarknad. För det tredje ägde en spontan invandring av *enskilda* icke-nordiska medborgare rum som drog nytta av de avskaffade viseringsreglerna vilket ledde till att det var enklare att få bostads- och arbetstillstånd. Mellan 1950 och 1967 invandrade 500 000 människor till Sverige.⁵³ Från början av 1970-talet blev det inte längre möjligt för utomeuropiska medborgare att invandra till Sverige för att arbeta och bosätta sig.⁵⁴ I dagens läge kommer de flesta invandrare till Sverige antingen genom att söka asyl eller på grund av familjerelationer. Om man har fått ett uppehållstillstånd i Sverige har man samma rättigheter som svenska medborgare gällande arbetsvillkor, tillgång till bostad, lön och socialförsäkring.⁵⁵ År 2015 bedöms antalet personer

⁵¹ http://www.integrationarbetslivet.se/docs/invandring_for_tillvaxt_och_nya_jobb.pdf. 2006-04-26

⁵² Ibid.

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Ibid.

med utländsk bakgrund att öka med 300 000 personer. Personer med utländsk bakgrund som är mellan 18 och 64 år kommer år 2015 att utgöra 27 procent av Sveriges befolkning.⁵⁶

Trots att hantering av etnisk mångfald har varit aktuellt de senaste 30-40 åren har vi väldigt lite kunskap om detta fenomen. Eftersom 30-40 år inte är så kort tid anser vi att det finns andra anledningar till att vårt samhälle inte har kommit längre i hanteringsprocessen. Det finns olika anledningar till detta, men vi anser, att mycket speglas i psykologiska aspekter och människors inbyggda fördomar. Dessutom menar vi att människans behov av makt spelar en signifikant roll i hämmandet av hanteringen av etnisk mångfald. Sett ur ett samhällsperspektiv är det ohållbart att inte arbeta med etnisk mångfald eftersom den konstant ökar, men problematiken ligger i att integrationen inte ökar i takt med invandringen. Ett land behöver invandring för att växa och det skapas arbetskraft av de människor som kommer till Sverige. Det är här verksamheter spelar en signifikant roll eftersom de är ett starkt bidrag till integrationen i samhället. Samhället är föränderligt och detta tycker vi är något positivt. Om samhället inte konstant förändras når vi en stagnation och en stagnation ur ett samhällsperspektiv kan leda till undergång. Människor och samhället människorna lever och frodas i behöver vara ett dynamiskt sådant.

4.2. Etnisk mångfald inom hotell- och restaurangbranschen

Idag finns det samhällsgrupper som har svårt att komma in på den svenska arbetsmarknaden. Detta gäller främst ungdomar, lågutbildade och invandrare. Turism- och besöksnäringen fyller i detta hänseende en viktig funktion eftersom en förhållandevis hög andel av de sysselsatta inom denna bransch utgörs av just ungdomar, lågutbildade och/eller invandrare.⁵⁷ En av de intervjuade förklarade att man som rekryterare försöker ta ett samhällsansvar genom att lägga ut lediga platser inom organisationen på Arbetsförmedlingen, så att alla som vill har möjlighet till att söka den lediga tjänsten.⁵⁸ En annan av de intervjuade menade att hotell- och restaurangnäringen står för en stor del av integrationen i samhället eftersom härigenom skapas många arbetstillfällen.⁵⁹ Nästan fyra av tio, alltså 38 procent inom hotell- och restaurangbranschen har invandrarbakgrund. Med invandrarbakgrund avses personer födda utomlands eller personer födda i Sverige med åtminstone en utlandsfödd förälder.⁶⁰ Hotell-

⁵⁶ Helg & Vakoufari (2001 & 2002) sid. 12

⁵⁷ Turismens Utredningsinstitut (2006) sid. 20-24

⁵⁸ Funktion: Receptionschef

⁵⁹ Funktion: Hotelldirektör

⁶⁰ Turismens Utredningsinstitut (2006) sid. 24

och restaurangbranschen sysselsätter även en hög andel utländska medborgare i jämförelse med övriga branscher. Branschen sysselsätter 10 procent utländska medborgare och 27 procent utlandsfödda.⁶¹ Trots det faktum att hotell- och restaurangbranschen sysselsätter en sådan hög andel invandrare var det ingen av de intervjuade som uppmärksammade mångfald vid rekrytering. Det var inget man reflekterade över. Hur kommer det då sig att det finns så många invandrare inom hotell- och restaurangbranschen? Hos de besökta hotellen var det sällsynt med synlig etnisk mångfald hos frontpersonalen. Trots detta menade alla hotell att de hade stor variation av människor med olika bakgrund representerade inom organisationen. En av de intervjuade nämnde att inom sin organisation fanns det 17 olika nationaliteter representerade.⁶² Trots detta var de inte tydligt representerade. När man skrapar på ytan och går djupare in i hotellverksamheter märker man att den, så välomtalade, mångfalden finns representerad inom de bakre regionerna såsom städ och kök. I dessa regioner är personalen knappt delaktig i interaktionen med hotellets gäster. Diskriminering påvisas bland annat genom arbetsplatsens oförmåga att utnyttja och använda den kompetens som finns hos befintlig personal.⁶³ Kunskapen man besitter som invandrare, i form av kulturförståelse och språkkunskaper, tas inte tillvara på. Den är existerande men dock inte påtagligt synlig. Faktum är att hotell- och restaurangbranschen sysselsätter en stor del invandrare och utför på så sätt sin ”samhälliga plikt” som tidigare nämnts. Men är det detta som är det viktigaste, att sysselsätta människor? Finns det en möjlighet för fortsatt utveckling inom organisationen eller förblir man fast i de bakre regionerna? En av de intervjuade personerna påstod att svenskar inte söker städjobb.⁶⁴ Som svensk har man tryggheten i form av statlig hjälp och därav har man förmånen att selektivt välja bort mindre attraktiva arbeten. Om människor som invandrar till Sverige hamnar i de bakre regionerna blir det problematiskt att integreras med det svenska samhället.

4.3. Hur den etniska mångfalden integreras i organisationskulturen

För att arbetsledare ska kunna integrera etnisk mångfald i en organisation måste man ta reda på hur kulturen ser ut på arbetsplatsen och vilka värderingar man har inom organisationen.⁶⁵ Det är ledarens uppgift att tala om för nyanställda hur saker och ting ska gå tillväga inom organisationen. Värderingarna inom ett företag utgör de regler som råder för medarbetarna.

⁶¹ Turismens Utredningsinstitut (2006) sid. 24

⁶² Funktion: Front Office Manager

⁶³ de los Reyes & Wingborg (2002) sid. 16

⁶⁴ Funktion: Hotelldirektör

⁶⁵ Braaf (2004) sid. 34

För att förändra kulturen inom företaget är ett första steg att granska sina värderingar. Det är viktigt att man diskuterar och fastställer de värderingar som ska råda inom organisationen så att man öppet ger uttryck för dem både i ord som handling. För att etnisk mångfald ska kunna integreras krävs en tydlig värdegrund. Det krävs även ett genomgripande förändringsarbete av såväl organisationsfilosofi, organisatoriska strukturer och processer samt en ledarskapspolicy. Ledarskapspolicyerna ska förespråka flexibilitet, förnyelse och innovation.⁶⁶ Chefernas förmåga att vara ledare är en av de viktigaste faktorerna för att etnisk mångfald ska kunna integreras i organisationen. Det krävs att cheferna verkligen kan leda människor av alla dess slag. Som chef ska man vara engagerad, intresserad av vad sina medarbetare har för åsikter och respektera alla som de är.⁶⁷ Chefen har huvudrollen i föreställningen som påvisar vilken organisationskultur som råder på arbetsplatsen, kan inte chefen verka efter kulturen påvisar det att ord och handling inte följs åt.⁶⁸

Utifrån detta resonemang kring den etniska mångfaldens integrering, framgår det att det är cheferna som har den största rollen i förändringsarbetet gällande integrering av mångfald i organisationen. Vi delar Braafs åsikt men funderar över om det går att förändra eller manipulera en organisations kultur helt igenom. Det handlar i så fall om att ändra på människors tanke sätt och beteende. En organisationskultur som inte inkluderar arbete med etnisk mångfald eller åtminstone uppmanar att man reflekterar över det, kan vara väldigt svår att förändra. För att aktivt förvärva etnisk mångfald inom en organisation krävs det att ett aktivt tanke sätt kring etnisk mångfald föds, därefter behövs detta tanke sätt implementeras i organisationskulturen. En organisationskultur som är öppen för alla olika människor men exkluderar en viss grupp genom uniformskrav är ju egentligen inte så öppensinnad. Dessutom kan man diskutera om det endast finns en enhetlig kultur inom en organisation. Subkulturer skapas ofta inom verksamheten, vilket innebär att de anställda bildar mindre grupperingar inom arbetsplatsen. Det skapas gärna fackspråk inom varje subkultur, där man konverserar på ett sätt som endast de inom subkulturen kan relatera till. Detta stärker samhörigheten inom varje grupp men skapar större avstånd mellan grupperna. Ett konkret exempel är våra hierarkiska hotellverksamheter där städerskor anses ha lägre status än receptionister. På så sätt utgör städerskorna sin egen grupp och receptionisterna sin. Människor har ett behov av att känna samhörighet och identifierar sig gärna med andra. När man ska förändra

⁶⁶ Braaf (2004) sid. 34

⁶⁷ Ibid.

⁶⁸ Ibid., sid. 35

organisationskulturen kommer dessa skillnader mellan subkulturerna fram tydligare och då förändringsprocessen inte är jämn kan det bli så att vissa subkulturer accepterar förändringar fortare än andra.

4.4. Mångfaldstänkande inom hotellindustrin

Hotellindustrin är en industri som arbetar mycket med etnisk mångfald utåt, genom gäster som besöker hotellen från alla världens hörn. Känner verksamheter som arbetar med så många olika nationaliteter ett behov av att arbeta med samma styrka med etnisk mångfald inom sin verksamhet? Intervjupersonerna var eniga om att etnisk mångfald är ingenting man specifikt tar hänsyn till vid rekrytering av ny personal, de ansåg alla att de väljer den person som de anser vara bäst lämpad för den position som söks. De ansåg även att personligheten är det som är mest avgörande vid rekrytering. Det står i, *lagen om åtgärder mot diskriminering i arbetslivet på grund av etnisk tillhörighet*, att vid beslut om nyrekrytering bör arbetsgivaren alltid ha mångfaldsaspekten i åtanke.⁶⁹ Inga av de representerade verksamheterna hade en viss kvot att fylla berörande etnisk mångfald. Det framkom att många hotellverksamheter arbetar aktivt med att skapa en balans mellan män och kvinnor. Det fanns några intervjupersoner som ansåg att receptionistyrket klassificerades som ett kvinnligt yrke och de medgav att de försökte rekrytera fler män inom receptionsområdet. Trots att personligheten var det väsentligaste kunde man välja en man över en kvinna om det var övervägande kvinnor på arbetsplatsen. Tankarna kring etnisk mångfald, svenskar gentemot utländska, var inte likställda tankesättet kring män och kvinnor. Hälften av hotellverksamheterna som besöktes hade mestadels svenskar anställda i receptionen. Trots detta tänkte man inte på att försöka skapa en balans genom att välja utländska framför svenskar vid rekrytering av ny receptionspersonal. I Sverige har den manliga och kvinnliga debatten pågått så länge och blivit så framträdande att det har blivit ett invariant tankesätt hos svenskar att uppmärksamma jämställdhet mellan manligt och kvinnligt. En personalrekryterade sa att ”Vi försöker skapa en mix av män och kvinnor”.⁷⁰ Alla av intervjupersonerna ansåg att etnisk mångfald är något naturligt, något man inte reflekterar över. Som vi tidigare redogjort för, betyder mångfald olikheter, och att arbeta med mångfald innebär att arbeta med att skapa en balans mellan olikheter. Vi anser att likväl som att skapa en balans mellan kön bör man skapa det bland olika etniciteter. När olikheter balanseras skapas kunskap och förståelse.

⁶⁹ Löfgren (1999) sid. 19

⁷⁰ Funktion: Front Office Management

En arbetsledare menade att det inte alltid är upp till personalrekryteraren att rekrytera etnisk mångfald. Människor lägger in sig själva i fack och möjligtvis nedvärderar de sig själva när de söker arbete. Hur kommer man in i samhället om man känner sig mindre värd? Det är få invandrare som söker sig till receptionen trots att de möjligtvis har den kompetensen som krävs. Arbetsledaren menade att man inte tror tillräckligt mycket på sig själv och utgår ifrån att man inte kommer få det sökta arbetet.⁷¹ Här kan vi diskutera om det är individens eller samhällets förtjänst att man känner sig mindre värd. Trots Sveriges mycket omtalade välfärdssamhälle, där välfärd ska finnas för alla, existerar det ett nyanserat samhälle då det finns vissa människor som känner sig mindre värda.

En annan arbetsledare ansåg att de har misslyckats med att skapa balans inom organisationen eftersom de inte lyckats rekrytera svenska medarbetare inom städpersonalen. Inom städpersonalen hade hotellet i fråga endast utländska anställda och det ansåg arbetsledaren vara snedvridet.⁷² Vi menar dock att arbetsledaren i detta fall inte kan påverka situationen genom att frammana att svenskar söker arbete inom städ. Etnisk mångfald är ingenting man aktivt söker vid rekrytering av ny personal, men det kan ändå ses som något positivt för organisationen som helhet. En av de intervjuade förklarade att deras verksamhet är en internationell sådan med 65–70 procent internationella gäster.⁷³ Alla de intervjuade ansåg att det inte krävs mångfald för att möta mångfald. De menar att de anställda är kapabla till att möta olika gästers etniciteter, utan att själv ha en annan kulturell bakgrund.

4.5. Fördelar med etnisk mångfald

Vår omvärld är i ständig rörelse och det ställer krav på att man som organisation är snabb och flexibel. En organisation som inte är homogen utan har en stor etnisk mångfald klarar lättare av omvärldens oväntade förändringar. Man har en större spelplan att röra sig på och kan lyssna på fler röster. Detta leder till att man kan betrakta och tolka situationer olika och kan därför komma fram till fler valmöjligheter inför framtiden.⁷⁴ De företag som rekryterar människor av alla dess slag har en större bas att rekrytera utifrån vilket resulterar i en större möjlighet till att finna den man söker. Visar man även arbetsmarknaden att man har ett öppet synsätt och det fungerar bra inom organisationen, leder det till att företaget skaffar sig ett bra

⁷¹ Funktion: Hotelldirektör

⁷² Funktion: Receptionschef

⁷³ Funktion: Verkställande direktör

⁷⁴ Alm, Diana (1999) *Fördel mångfald – en tankeläsare om mångfald i organisationer*. Uppsala publishing house AB, Uppsala. Sid. 40

rykte bland arbetssökande och blir därför en attraktiv arbetsgivare.⁷⁵ Mångfald handlar om att bjuda in till ett intresse för varandras synvinklar.⁷⁶ Servicesektorn är en bransch där kommunikationen står i centrum. Man ska kunna möta människor, ha social kompetens och förstå kunden. Alm menar att har man en stor mångfaldig kundkrets är det viktigt att man kan bemöta dessa kunder med en stor mångfald bland medarbetarna. Tittar man på hotellmarknaden är det ett praktexempel på att ha en mångfaldig kundkrets.⁷⁷ Men som tidigare nämnts anser inte intervjupersonerna att detta är ett krav. Trots Alms teori, som stöds av både Braaf och Jacobs, då man anser att etnisk mångfald verkar som en verksamhetsstrategi var de ingen av de intervjuade som uppmärksammade detta.

Etnisk mångfald handlar om kvalité. Detta kan leda till en verksamhet som främjar lika möjligheter för alla och på samma gång erkänner de kulturella skillnaderna mellan människor.⁷⁸ Alla intervjupersonerna ansåg att människor utvecklas av att träffa människor från olika nationaliteter, man har en möjlighet att lära sig utav varandra. Olika bakgrunder, erfarenheter och kompetenser bidrar till större möjlighet att betrakta händelser genom olika synvinklar, olika sätt att gripa sig an verkligheten. Flera olika tankesätt och synsätt bidrar i sin tur till större kreativitet och mångfald kan då börja betraktas som en innovationsstrategi.⁷⁹ Ju mer variation det förekommer inom en viss grupp desto starkare är gruppens innovationsförmåga. Weick menar att det förekommer tämligen ofta att grupper är visare än dess medlemmar. Genom att kombinera olika delar av svar som är producerat av olika medlemmar är det möjligt för en grupp att förstärka och fastställa lösningar som ingen gruppmedlem var kapabel till att skapa individuellt.⁸⁰ Detta påvisar att människor är mer dynamiska när man arbetar i grupper. Olika människor har olika idéer. Med detta menar vi att om man får utbyta sina idéer med andra, utvecklar man sina egna idéer och vidgar sitt eget tankesätt. Genom det föds nya idéer hos en själv och inom gruppen. Etnisk mångfald öppnar upp ett dynamiskt tänkande. Människor förblir lätt statiska om de bara arbetar med människor från samma kultur med liknande bakgrund. Dynamik främjas av innovation, utveckling och ett vidgat tankesätt.

⁷⁵ Alm (1999) sid. 46

⁷⁶ Jacobs (2001) sid. 107

⁷⁷ Alm (1999) sid. 47

⁷⁸ Löfgren (1999) sid. 16

⁷⁹ Jacobs (2001) sid. 37

⁸⁰ Weick (1979) sid. 123

Vi är idag i ett skede när alla konkurrerar om allt, man konkurrerar om kunder, leverantörer, distributörer och självklart konkurrerar vi även om den bästa arbetskraften. I detta läge är det till en fördel att vara öppensinnad och ge all potentiell arbetskraft en chans även om de skiljer sig från den svenska normen.⁸¹ En aspekt som belystes av de intervjuade var att etnisk mångfald kan verka som en konkurrensfördel genom att utgöra en brygga mellan kulturer som i sin tur skapar en trygghet för gästerna. En intervjuperson ställde sig dock mot detta argument i viss utsträckning och sa att ”Jag tror inte det utgör en konkurrensfördel, vi skulle aldrig gå ut och säga att vi har så och så många nationaliteter, men det ger nog en extra krydda”⁸² Denna intervjuperson höll inte med Jacobs tidigare resonemang kring mångfald som innovationsstrategi. Naturligtvis är det en viktig faktor att uppmärksamma om hotellet har en stor del internationella gäster. Vi anser att även om man inte använder den etniska mångfalden som en marknadsföringsstrategi, kan den ändå verka som en innovationsmöjlighet inom företaget. Mångfald betraktades som ett tillskott genom dess språkkunskaper som ger verksamheten som helhet tillgång till en större kunskapsmassa. Vi har som åsikt att människor bär på olika kunskaper och ju mer kunskap som finns desto större möjlighet finns det för verksamheten att växa sig starkare. Seder och kulturer kan ställa till komplikationer mellan interaktioner men ju mer kunskap personalen inom verksamheten bär på desto större är möjligheten för hotellen att erbjuda den service som anses passande för den kulturen som bemöts vid den givna tiden. Eftersom en hotellprodukt är en standardiserad produkt leder det till att konkurrensfördelen, det som skiljer ett hotell från ett annat, ligger hos personalens kunskap och möjlighet till att ge service. Jacobs menar att det västerländska samhället kräver en differentiering och individuell behandling.⁸³ Vi ansluter oss till Jacobs och anser, att när gästen lämnar hotellet är det personalens bemötande och möjligheter att möta gästens behov som lämnar det starkaste intrycket och som i slutändan avgör om relationen mellan verksamheten och kunden kommer att fortgå. Vid ett möte mellan servicepersonal och en gäst finns det ett stort behov av att mötas på lika mark. Stor etnisk mångfald inom en serviceverksamhet vidgar tankesättet och möjligheterna att förstå och uppfylla gästernas önskningar och behov. Vi anser att man skulle kunna använda etnisk mångfald som en konkurrensfördel och även som en strategisk fördel för att lättare klara av komplexa situationer. För att klara av dessa situationer gäller det att man behärskar det svenska språket på ett funktionellt sätt och även att man har förståelse för den svenska

⁸¹ Narti (2002) sid. 17

⁸² Funktion: Front Office Manager

⁸³ Jacobs (2001) sid. 37

kulturen och kan förmedla den vidare till sina gäster. Som turist i Sverige är det säkerligen en önskan att få lära sig och ta del av den svenska kulturen under sin vistelse.

4.6. Svårigheter med etnisk mångfald

Jacobs menar att mångfald inom en organisation är en potentiell guldgruva men att problem kan uppstå. En människas världsbild konstitueras bland annat av tidigare erfarenheter, kön, intressen, uppväxt och ålder. Det är med dessa ögon vi betraktar världen, världen är subjektiv i människors ögon. Människor kategoriserar och använder sig av stereotyper för att förenkla och på så sätt förstå världen. På grund av detta kan två människor uppleva samma händelse på helt skilda sätt. Problem uppstår då våra förenklingar blir fördomar och självuppfyllande profetior. Stereotypiskt tänkande är så förankrat hos oss människor att vi betraktar det som en objektiv verklighet.⁸⁴ Människor definierar världen med hjälp av motsättningar. Ljus ger ingen mening utan kontrasten mörker, stor och liten, tung och lätt, ung och gammal.⁸⁵ Våra värderingar och tankesätt växer fram genom vår bakgrund och kultur. Idag kommer många av Sveriges invandrare från allt mer kulturellt avlägsna länder än vad de gjorde förr och Soydan menar att det kulturella avståndet har ökat. Ju längre det kulturella avståndet är, desto svårare är det att hitta sin plats i det svenska samhället.⁸⁶ Utifrån detta resonemang menar vi att det är lättare att vara tolerant på avstånd. Det kan verka spännande och roligt att titta på ett TV program om en främmande kultur, men när den främmande kulturen gör sig påtaglig i ens eget land känns den inte lika exotisk längre. Då kan det istället övergå till något hotande och påtvingat. Globalisering innebär att gränser försvinner och är inte längre lika påtagliga. Människor är inte lika begränsade längre eftersom globalisering är gränsöverskridande. Trots detta tycker vi att det finns ett stort kulturellt avstånd, men att avståndet snarare har minskat än ökat. Vi anser att genom media och människors ökade möjligheter till att resa, har bidragit till att det kulturella avståndet mellan länder har minskat. Dock finns det fortfarande stora, betydelsefulla skillnader mellan exempelvis arabvärlden och det västerländska samhället. Ju mer man lär sig om varandra desto större förståelse har man för varandra. Det kan vara positivt, men samtidigt finns det en risk att det egna kulturella arvet faller i skymundan. Vi tycker att man kan dela upp människor i två kategorier; kulturskapare och kulturbevarare. En del människor, när de blandas med andra, nyanserar sin egen kultur och sammanflätar den med andras kulturer och på så sätt skapas en ny version av deras egen kultur. På så sätt ansluter

⁸⁴ Soydan. (1999) sid. 21

⁸⁵ Jacobs (2001) sid. 51

⁸⁶ Ibid., sid. 28

vi oss till resonemanget att kulturer ständigt skapas och återskapas. Sen finns det de människor som håller hårt på sin kultur och kämpar för att bevara den såsom den var från början. Det kan tänkas vara ett sätt för människor att skapa ordning i sin värld genom att ha en kultur som är en gemensam sådan, för de människorna som lever i samma land eller möjligtvis region. Jacobs menar att när människor från olika kulturer möts upptäcker dem att de skiljer sig åt gällande exempelvis barnuppfostran, äldreomsorg och matvanor. Genom olikheter och skillnader mellan kulturer kan kulturkrockar uppstå.⁸⁷

Behärskning av språk utgör en annan viktig faktor inom hotellindustrin. Språket är huvudkällan till förståelse, relationer och service.⁸⁸ Något som ständigt poängterades under intervjuerna var, att god kunskap i svenska både i tal och i skrift är ett grundläggande krav vid anställning. Det går inte att ha en person stående i en hotellreception som inte behärskar det svenska språket. Eftersom det övergripande internationella språket är engelska är även detta ett krav. Allt utöver anses som något positivt men inte nödvändigt. Alla intervjupersonerna menar att engelska är så utspritt världen över att det räcker med engelska som extra språkkunskap. Många hotell i Sverige har svenska affärsresenärer som sina primära kunder och därav utgörs den största beläggningen av svenskar. Svenskar vill inte prata engelska i sitt eget land vilket leder till att det inte finns möjlighet till anställning inom hotellsektorn utan goda kunskaper i det svenska språket. En av de intervjuade menade att det dessutom utgör en fara om exempelvis en brand uppstår. Då blir det problematiskt att ge instruktioner åt en panikslagen gäst på hjälplig svenska.⁸⁹ En annan intervjuperson menade att det även är viktigt att den anställde känner sig trygg i sin språkkompetens. En del människor har goda språkkunskaper men känner sig ändå inte bekväma att prata mer än nödvändigt.⁹⁰ Vi ansluter oss till dessa åsikter genom att konstatera att serviceyrket innefattar att man bjuder på sig själv och tar initiativ till att konversera med gästerna på hotellet. Bristande kunskaper i svenska språket är ett vanligt påstående som används för att förklara situationen på arbetsmarknaden. Även om det kan stämma i vissa fall, påvisar forskning hur svårt rekryterare kan ha att bedöma språkkunskaperna och hur de ofta förlitar sig på generella föreställningar eller på uttalet, när personer med utländsk bakgrund väljs bort.⁹¹

⁸⁷ Jacobs (2001) sid. 22

⁸⁸ Soydan (1999) sid. 52

⁸⁹ Funktion: Hotelldirektör

⁹⁰ Funktion: Receptionschef

⁹¹ Betänkande av Anonymitetsutredningen (2005), sid. 39

Människors inlärningsförmågor kan variera kraftigt, en del lär sig ett nytt språk snabbt medan det kan ta längre tid för andra. Vi anser att hemsituationen även spelar en väsentlig roll, bor man med en svensktalande utövar och praktiserar man svenskan automatisk, men bor man tillsammans med någon från sitt eget land är risken stor att man endast pratar sitt modersmål. Man bör även diskutera vad tillfredställande kunskaper i svenska innebär. Naturligtvis ska den vara begriplig, men måste den vara felfri? Om vi inriktar oss på frontpersonalen inom hotellverksamheter skulle man tycka att ett funktionellt språk borde vara tillräckligt. Ett funktionsdugligt språk med ett fåtal svagheter i tal och skrift är en stor skillnad gentemot en obegriplig svenska. Dessutom tycker vi att det är viktigt att ta hänsyn till accenter och skilja mellan dem och brytningar. En accent är nästintill omöjlig att bli av med om man kommer till Sverige som vuxen. Man kan ha en felfri svenska trots att man har en utmärkande accent. En brytning utgörs av icke fullständiga kunskaper i svenska, då man gör grammatiska fel. Det är skillnad på att bryta och att bära med sig tonarten från sitt modersmål.

4.6.1. Länder i konflikt

En personalrekryterare ansåg att problem med etnisk mångfald kan uppstå när människor bär på främmande erfarenheter som kan vara svårt för resten av personalen att förstå och relatera till. I Sverige har vi inte upplevt krig och förtryck. Samma personalrekryterare belyste en tanke kring länder som ligger i krig med varandra. ”En del länder ligger i krig med varandra som vi inte är insatta i, såsom Serbien och Bosnien. Det ligger så djupt rotat att en människa från Serbien och en annan från Bosnien skulle ha svårigheter att arbeta tillsammans men det förstår inte vi”.⁹² Detta kan vara något man kanske borde ta hänsyn till vid rekrytering, men å andra sidan är det svårt att ha vetskap om olika etniska gruppers relationer till varandra. En arbetsplats måste fungera som en enhetlig sådan.

4.6.2. Skilda trossystem

En annan svårighet utgörs av människors skilda trossystem.⁹³ Under ramadan förtär muslimerna ingen mat under dagen då solen är uppe. Detta innebär att man arbetar en hel arbetsdag utan att tillföra kroppen någon form av näring. En arbetsledare ansåg att prestationen, hos människor som följer ramadan, blir lägre.⁹⁴ Vi frågar oss då, om man ska ha anställda vars prestation är lägre än vad man som arbetsledare kräver. Uppfyller man då som anställd verkligen sitt arbetsansvar? Precis som arbetsgivare har ett ansvar gentemot sina

⁹² Funktion, Front Office Manager

⁹³ Soydan (1999) sid. 53

⁹⁴ Funktion: Verkställande direktör

anställda har de anställda ett ansvar gentemot sin arbetsgivare. En annan problematik berörande religion, kan även innebära att anställa kvinnor som bär slöja. Det utgör en svårighet då nästan alla hotell har ett uniformskrav där avvikelser inte får förekomma. Hotellreceptionister ska nästintill smälta in i hotellinteriören och inte bära något uppseendeväckande. Detta är fastställda, strukturerade regler som personalen informeras om vid anställning. I Sverige bär man enligt den svenska kulturen inte slöja som döljer kvinnors hår. En intervjuperson menade att detta möjligtvis är något som man skulle som arbetsledare kunna överblicka eftersom att bära slöja grundar sig i en del människors kultur och religion. Men det poängterades att hotellet arbetar för sina gäster.⁹⁵ Vår uppfattning är att man som gäst på ett svenskt hotell inte förväntar sig att bli bemött av en receptionist som bär slöja. Det innebär inte att det skulle betraktas på ett negativt sätt men det skulle säkerligen uppmärksammas och hotellet strävar efter att deras receptionister inte väcker uppseende. Det är inte bara vad hotellets ledning anser som är relevant utan fokus ligger på gästernas uppfattning och tankesätt. Dessutom får inte alla muslimska kvinnor ha ögonkontakt med främmande män. Det blir ytterst problematiskt att anställa en receptionist som inte kan ha ögonkontakt med gästerna. Hur ska service kunna skapas med en interaktion som utesluter ögonkontakt? En av intervjupersonerna menade att det är viktigt med ögonkontakt och en stadig handskakning.⁹⁶ Vi anser att en stadig handskakning oftast uppfattas som respekt- och förtroendeingivande. Människor ter sig på olika sätt och även om vi lär oss att samexistera blir det svårt att skapa en gemensam verklighet eftersom vi alltid utgår ifrån oss själva genom vår bakgrund och vårt beteende.

Vi hade moskén [i Malmö] på konferens här för ett par år sedan. De vägrade till en början att kommunicera med vår konferensansvarig för att hon var kvinna. Efter en ganska lång tid accepterade dem henne. Hon var väldigt irriterad på detta till en början. Jag sa att hon inte fick ta det personligt, det är deras sätt att vara. Sen vann hon deras förtroende så småningom. Man får inte ta det personligt. Det här är en kulturell krock och man får acceptera att dem hellre pratar med vår VD eftersom att han är man trots att han inte har hand om konferenser.⁹⁷

Inom hotellsektorn är personalens främsta ansvar riktat emot gästernas komfort och bekvämlighet. Kärnan i en serviceverksamhet utgörs av personalen och i synnerhet receptionspersonalen eftersom de agerar som hotellets ansikte utåt och de är dem som ansvarar för den största delen av interaktion med gästerna. I den ovannämnda situationen måste konferensansvarig bortse från sin titel för att hon är kvinna. En kvinna i ett

⁹⁵ Funktion: Assistant Manager

⁹⁶ Funktion, Hotellchef

⁹⁷ Funktion: Receptionschef

västerländskt samhälle uppfattar naturligtvis en sådan situation som kränkande och olustig. Vi undrar om man alltid ska ta hänsyn till gästerna. Utifrån detta resonemang föds den retoriska frågan, *hur mycket ska servicepersonalen tolerera och hur tillmötesgående ska man som personal vara?* Med detta menar vi att man inte ska kränka människor och deras yrkesroll för att gästens behov ska tillgodoses. Vid ytterliggare en intervju framkom det återigen att vid rekrytering av ny personal tänker man på vad gästerna skulle tycka om just denna person. Intervjupersonen menade att det inte behöver vara företaget som bär på fördomar, det kan lika väl vara hotellets gäster.

Vi provade att anställa en kille med invandrarbakgrund men han blev väldigt osäker i receptionen och jag tror att han inte var van vid att kommunicera med äldre svenska affärsmän. Det blev ett stort språkhinder fast han pratade väldigt bra svenska men problematiken blev att han kände sig mindre värd. Tyvärr blev han också utsatt av gäster som vi [senare] anmälde till polisen. Man försöker få in mångfald sen är det yttre omständigheter som gör att den här personen inte klarar att vara kvar för att de känner sig mindre värda. Helt plötsligt vågade han inte prata längre. Jag har funderat jätte mycket på det. Var han inte rätt person eller blev han så hårt präglad utav denna första helg då dem verkligen var oerhört aggressiva mot honom? Han slutade några månader senare. Han fungerade aldrig i receptionen efter det för han blockerade sig fullständigt. Han lyssnade inte och han kunde inte prata med gästerna. Han var livrädd för att prata till slut.⁹⁸

En annan aspekt som man tvingas uppmärksamma är gästers uppfattningar om andra gäster. Samma intervjuperson sa: ”Vi försöker alltid ta in romer [som gäster] men sen så tänker man, vad ska övriga gäster tänka? Det är kanske vi som tror att gästerna ska sätta ramar och ibland gör de det. Man står med ett anseende. Det handlar om gästens upplevelse.”⁹⁹ Arbetsledaren menade att hon försöker åsidosätta samhällets stereotypiska tänkande men hon måste ändå ta hänsyn till sina gästers önskemål.

Jacobs menar att för att förändringar ska kunna ske inom organisationen bör mångfald inkluderas i verksamhetens strategi och utgöra en särskild del av personalpolitiken. Om man som ledare uppmärksammar mångfaldsperspektiven, leder det till att man har större potential att rekrytera från, högre trivsel för personalen och bättre koppling till kunderna. Mångfaldsarbetet bör förankras hos ledningen och utgöra en allmän uppgift för personal inom ledningspositioner. Om tolerans och öppenhet för människor med olik bakgrund är en gemensam värdering inom företaget kommer det att avspeglas i verksamhetens kreativitet. När man tror på att människor är olika och bär på olika kompetenser så finns det ett behov av

⁹⁸ Funktion: Receptionschef

⁹⁹ Funktion: Receptionschef

att finna och använda sig av etnisk mångfald inom alla slags verksamheter.¹⁰⁰ Inga av hotellen som intervjuades hade en strukturerad och nedskreven mångfaldsplan. Detta utgör en problematik eftersom riktlinjer om tankesätt kring etnisk mångfald och hur man greppar och arbetar med detta fenomen, inte finns tillgängligt för personalen. När information och hjälpmedel om etnisk mångfald inte finns presenterat blir det ytterst svårt att uppmärksamma och inkludera detta i sitt vardagstänkande. Finessen att kunna förstå etnisk mångfald ligger i att öppna upp sitt tänkande för nya möjligheter och inte låsa sitt tankesätt och endast utgå ifrån sin egen verklighet.

4.7. Positiv särbehandling

De intervjuade personerna var eniga om att särbehandling aldrig kan vara positivt. Jacobs menar att vid särbehandling får en viss typ av människa eller grupp extremt mycket positiv och negativ uppmärksamhet.¹⁰¹ Det kan bidra till att människorna i fråga känner sig stigmatiserade och avstår kanske från aktiviteter inom verksamheten som skulle ha kunnat gynna dem. Det paradoxala blir att man försöker hjälpa en viss grupp människor men genom att särbehandla dem uppmärksammas dem ändå som annorlunda och avvikande.¹⁰² Mångfaldsarbete kräver att man som arbetsledare och anställd kan hantera paradoxer och motsättningar. Etnisk mångfald kan skapa kreativitet och utveckling men kan även leda till konflikter och påfrestningar. Det är viktigt att finna en dynamisk balans mellan komfort och olikhet.

En intervjuperson delade med sig av följande tankar:

Brandförsvaret har börjat använda sig av positiv särbehandling för att få in fler kvinnor, men å andra sidan så tycker jag att om inte kvinnan har den kompetens som krävs ska inte hon vara där heller för då vill inte jag bli räddad av en kvinna om det börjar brinna för att hon är kvinna. I den situationen struntar jag i om det är en kvinna eller man bara jag blir räddad, då gäller det att den ska kunna jobbet. Det finns kvinnor som är lika starka som män det gäller bara att hitta dem.¹⁰³

Den övergripande tanken hos de intervjuade arbetsledarna var att trots att de inte stödjer positiv särbehandling kände de ett behov av att skapa en balans mellan män och kvinnor. Om man vid rekryteringstillfället ansåg att det fanns ett underskott på män kunde en man bli vald före en kvinna för att jämna till balansen på arbetsplatsen. Detta resulterar i att positiv

¹⁰⁰ Jacobs (2001) sid. 102-104

¹⁰¹ Ibid., sid 105

¹⁰² Ibid., sid. 106

¹⁰³ Funktion: Personalrekryterare

särbehandling genom kön inte betraktas på samma sätt som positiv särbehandling gällande etnicitet.

Vi tycker att fokus bör ligga på individualiteten och vad individen i fråga kan bidra till organisationen som helhet. Detta bör ske inom värdiga ramar och man bör vara införstådd med att bara för att det är mångfald innebär detta inte att personen är ett bidrag till organisationen.¹⁰⁴ Positiv särbehandling hanterar inte mångfaldsbegreppet, istället anser vi att det stjälper det. När andra människor särbehandlas, och svenskar faller i skymundan i sitt eget land, kommer integrationen att hämmas och missmodet hos människor stiga.

¹⁰⁴ Jacobs (2001) sid. 30

5. Slutdiskussion

Utifrån den teori vi har behandlat framstår etnisk mångfald som en verksamhetsstrategi som bidrar till innovationsmöjligheter och stark konkurrenskraft. Även om det bidrar med många positiva aspekter är det ett nyanserat sätt att se på verkligheten, eftersom praktiken påvisar konkreta svårigheter. Det finns även litteratur om vardagsdiskriminering och rasism i Sverige. Deras skrifter påvisar att debatten om etnisk mångfald är något förskönat, det finns fortfarande barriärer som måste överkommas. Under våra utförda intervjuer har det påvisats att den etniska mångfalden oftast är representerad i de bakre regionerna inom hotellverksamheter. På så sätt inkluderar man etnisk mångfald inom sin organisation och kan berätta att den är befintlig. Naturligtvis vill ingen svara att man inte har etnisk mångfald inom sin organisation när frågan blir ställd. Då framstår man som en arbetsledare som inte är intresserad av att arbeta med olika typer av människor och samtalet får en klang av främlingsfientlighet även om så inte är fallet. Istället framhäver man mer än gärna alla olika etniciteter som finns representerade inom verksamheten.

Den största delen av den etniska mångfalden finns representerad i de bakre regionerna och därifrån får den inte leva ut och verka som en bidragande, positiv faktor för verksamheten. Därifrån kan den inte brygga mellan kulturer och öppna upp för ett vidgat tankesätt. Den är existerande men den är inte verksam. Första steget är taget, arbetsledare har börjat reflektera över etnisk mångfald och har representerad etnisk mångfald inom företaget. Men det räcker inte att mångfald existerar, den måste integreras med resten av verksamheten och vara representativ inför gästerna. Hur kommer vi vidare till steg två där mångfalden inte bara existerar utan även integreras och positivt framhävs till gästerna? Kan den existera utan att integreras med resten av verksamheten? Man utvecklar inte mångfalden utan man skuffar undan den till de bakre regionerna. På så sätt är mångfalden existerande och tillgänglig inom organisationen men inte nära inpå. Arbetsledarna som intervjuades var eniga om att etnisk mångfald är något positivt och bidragande för verksamheten som helhet, men hur kan den vara det när den mestadels hamnar i de bakre regionerna?

Eftersom frontpersonalen på ett hotell agerar som hotellets ansikte utåt är det till en fördel om man har ett tilltalande utseende men utan att vara distinkt utmärkande. Den som avgör om utseendet är tilltalande är personalrekryteraren. Det kanske utgör en fördel för hotellet om ett

typiskt svenskt ansikte presenteras till hotellets gäster. Som personalrekryterare tänker man kanske att turister som besöker hotellet vill känna svenskheten och den kan förmedlas genom ett typiskt svenskt utseende.



Figur 5.1. (Efter Löfgren 1999, sid. 64) Vardagsdiskriminering är något man inte reflekterar utan det kommer automatiskt.

Det är lätt att betrakta samhället som svart eller vitt, antingen reflekterar man över mångfald och arbetar aktivt med det eller så gör man inte det. Det är dock ett faktum att människor bär på olika uppfattningar som både kan vara riktiga och felaktiga. Men trots detta finns uppfattningarna där i vårt bakhuvud och de påverkar oss i vårt vardagliga liv. Inte förrän man stannar upp och reflekterar över varför man tänker som man gör kan en självrannsakan ta sin början. Trots att en arbetsledning inom en hotellverksamhet bär på en önskan att aktivt arbeta med etnisk mångfald, så finns det ytterligare en viktig aspekt att ta hänsyn till, nämligen gästerna. Verkligheten är inte svart eller vit, det finns existerande gråzoner. Inom hotellverksamhetens arbete med mångfald måste gästerna i första hand uppmärksammas. Hur gästerna tänker och vad de tycker måste ifrågasättas. Det går inte att endast arbeta utifrån arbetsledningens tankesätt för organisationen är inte en verksam sådan utan dess gäster. Trots detta kan man aldrig möta allas önskan eftersom olika gäster har olika önsknings. Dock skulle man tycka att en organisations exteriör och interiör borde samspela. På samma sätt som en organisation betraktas utifrån av kunder måste den betraktas inifrån av arbetsledare. Hotellreceptionisterna möter etnisk mångfald dagligen genom sina hotellgäster, då borde

interiören även representera den etniska mångfalden för att samspela med kunders etniska mångfald.

5.1. Var drar man gränsen?

Vi vill avsluta uppsatsen med att blicka utåt och föra upp resultaten på en mer allmängiltig samhällig nivå. Det måste finnas ett sätt då Sverige förblir *ett* land där svenska språket, kulturen och sättet att leva kan frodas och ärvas av kommande generationer samtidigt som man tar hänsyn till den del av befolkningen som har en annan härkomst. Alla människor måste få möjlighet att bevara sin kultur, religion och sitt språk. Att det finns olika föreningar i Sverige där folk från samma land kan träffas och fira sina högtider är något positivt, dock bör samma hänsyn tas till den svenska kulturen. En del religioner och kulturer blir beviljade särbehandling när andra inte blir det. I nuläget finns det en pågående debatt om att införskaffa särskilda lagar för muslimer. Sverige är liksom andra länder uppbyggt på lagar och regleringar som uppmanar till ett visst beteende hos alla olika människor och det är "lika för alla". Bryter man mot dessa regleringar ska samma konsekvenser, oberoende härkomst råda. Inför särskilda lagar som endast riktar sig mot muslimer skapas inte ett enhetligt Sverige. Man pratar om en så kallad omvänd rasism då människor med utländsk härkomst bär på ett rasistiskt tankesätt gentemot svenskar.

Om det läggs distinkt fokus på en särskild etnisk grupp faller resterande grupper i skymundan. Ett rättvist och enhetligt samhälle kan inte skapas om vissa grupper faller under särbehandling. När man betraktar människor utifrån ett kategoriseringsperspektiv uppmanas segregation och inte ett helhetstänkande. En del minoriteter känner man empati för medan andra höjs till skyarna. Så länge människor fokuserar på etnicitet blir invandrarna aldrig likställda svenskarna och då kan integreringen aldrig fullbordas. När fokus läggs på vissa utvalda grupper blir dem stigmatiserade och så länge vi fokuserar på en del men inte på andra förblir vi alltid olika. Det handlar om att släppa både stigmatisering och särbehandling. Vår världsbild behöver inte vara sammansvetsad för att vi ska komma ifrån *vi* och *dem* och bara bli ett *vi*. Trots att vi betraktar världen på olika sätt måste vi ändå alla bära vårt ansvar till att skapa ett gemensamt Sverige där vi alla kan leva.

5.2. Slutsats

På vilka sätt kan man skönja att verksamheter genomsyras av eller saknar en medvetenhet kring etnisk mångfald?

Servicesektorn är en bransch där kommunikationen står i centrum då servicepersonalen utgör kärnan i verksamheten. Personalen ska kunna möta människor, bära på en social kompetens och förstå kunden. Vi befinner oss i ett skede då vi konkurrerar om allt och det västerländska samhället kräver en differentiering och individuell behandling. Många av teorierna som behandlats menade att om en verksamhet har en stor mångfaldig kundkrets är det viktigt att man kan bemöta dessa kunder med en stor mångfald bland medarbetarna. Etnisk mångfald kan verka som en konkurrensfördel genom att servicepersonalen bär på olika bakgrund som en hjälp till att brygga mellan kulturer och att överkomma språkbarriärer. Hotellverksamheter utgör ett praktexempel då de har en stor mångfaldig kundkrets. De som intervjuades var väldigt positivt inställda till etnisk mångfald på arbetsplatsen, man ansåg att människor utvecklas av att träffa människor från olika nationaliteter och att man då har möjlighet till att lära sig utav varandra. Dock uppmärksammades inte etnisk mångfald som en verksamhetsstrategi för deras organisation. Den övergripande uppfattningen var att personligheten är det som utgör störst signifikans vid anställning av ny personal, etnicitet var inte något man distinkt begrundade. Vi upplevde att de intervjupersoner som var något äldre hade fler tankar kring etnisk mångfald och problematiken av detta fenomen, medan de yngre inte reflekterade särskilt över etnisk mångfald eftersom de ansåg att det var Sveriges verklighet och har alltid funnits här. De något äldre har bevittnat förändringen i Sverige över tiden och därefter behövt anpassa sitt tankesätt och tvingats uppmärksamma etnisk mångfald på ett annat sätt än de yngre behövt. Majoriteten av arbetsledarna kände inget behov av att skapa en balans av svenskar och utländska inom organisationen, dock tyckte många att det var viktigt att skapa en genusbalans. Detta för att organisationer idag har förstått att det behövs en balans mellan män och kvinnor för att skapa en bra atmosfär på arbetsplatsen samt den påtryckande samhällsdebatten berörande genusperspektivet.

Trots att den etniska mångfalden finns representerad inom alla hotellverksamheterna som granskats visade det sig dock vara ett faktum att den etniska mångfalden utgjordes till största del utav de bakre regionerna, såsom städ och kök. Därigenom kan den inte vara en bidragande faktor i samma utsträckning som den skulle ha kunnat vara i de främre regionerna. En

förklaring till detta är att de bakre regionerna inte har samma höga krav på språkkompetens, socialkompetens och utbildning som i de främre regionerna. Hotell- och restaurangbranschen står för en hög andel sysselsättning av invandrare men intervjuerna som utförts har påvisat att man som arbetsledare inom hotellverksamheter inte arbetar aktivt och uppmärksammat med etnisk mångfald. Arbetsledarna anser inte att man behöver personal med olik etnisk bakgrund för att kunna bemöta och tillgodose sina internationella gästers önskemål. Det anses vara tillräckligt att personalen behärskar det svenska och det engelska språket tillfredsställande.

Att arbeta med etnisk mångfald är något som ligger i tiden men att låta det verka som en verksamhetsstrategi och konkurrensfördel ligger inte än i tiden men förhoppningsvis i framtiden.

5.3. Reflektion

Det presenterade materialet är ett resultat av en kvalitativ undersökning då åtta hotell i Malmö är representerade. Därav finns det ingen möjlighet att göra en generell bedömning av arbete kring etnisk mångfald inom den svenska hotellindustrin. Dock nådde vi en intervjumättnad och ansåg att det räckte för att utföra en undersökning som belyser allmänna tankar kring etnisk mångfald inom hotellverksamheter. Under arbetets gång uppkom en del nya relevanta aspekter som vi tidigare inte hade tänkt på. Vår tanke var att man som arbetsledare arbetar uppmärksammat med etnisk mångfald, men vi hade inte gått vidare i vår tankegång gällande hotellgäster och att deras önskemål och preferenser uppmärksammas vid rekrytering av ny frontpersonal. Vår föreställning var att ju större etnisk mångfald en stad har, desto mer aktivt arbetar verksamheter med integreringen men detta visade sig inte stämma eftersom majoriteten av personalrekryterarna inte aktivt arbetade med mångfald.

En svårighet som uppkom var vid bokning av intervjuer. Då vi alla tre aktivt deltog i processen och ringde runt till olika hotell visade det sig att den gruppmedlem som hade en viss brytning i det svenska språket inte fick några intervjuer. Detta kan ha varit en tillfällighet men på grund av vårt val av ämne dök ändå tankar upp kring orättvis behandling. Dessutom reagerade en del arbetsledare en aning defensivt när vi presenterade vårt val av undersökning som ”tankar om rekrytering kring etnisk mångfald”. Vi ändrade senare taktik till att presentera arbetet som en undersökning av ”tankar kring rekrytering”.

Det hade varit intressant till fortsatt undersökning att fråga intervjupersonerna vad tillfredsställande språkkunskaper i svenska språket är enligt dem eftersom alla nämnde god svenska i tal och skrift som krav vid rekrytering. Som vi nämnt tidigare kan det handla om en språklig diskriminering inom hotellverksamheter vid rekrytering av personal men detta är inget vi kan påvisa.

Källförteckning

Litteratur

Alm, Diana (1999) *Fördel mångfald – en tankeläsare om mångfald i organisationer*. Uppsala: Uppsala publishing house AB.

Alvesson, Mats (2001) *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber AB.

Braaf, Lisa (2004) *Rekrytering och mångfald*. Försäkringskassan, Stockholms län. Rapport nr. 43.

Essemyr, Mats (red.). (2001). *Diversity in Work Organisations*. Västervik: AB C O Ekblad & CO.

Flaa, Paul m.fl. (1998) *Introduktion till organisationsteori* Studentlitteratur, Lund.

Helg, Åsa & Vakoufari, Marthe (2001 & 2002) *Mångfald som verksamhetsstrategi- en modell för mångfaldsarbete*. Integrationsverket, Norrköping.

Jacobs, Benedikte m.fl. (2001) *Mangfoldighed som virksomhedsstrategi*. Utan angiven utgivningsort, Danmark: Nordisk Forlag A/S.

Kvale, Steinar (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Löfgren, Eva (1999) *DO:s handbok för aktiva åtgärder*, Ombudsmannen mot etnisk diskriminering, Stockholm.

Mlekow, Katarina & Widell, Gill (2003). *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund: Studentlitteratur.

Narti, Ana Maria (2002) ... *Integrerad, lille vän?* Stockholm: Svartvitts förlag.

Olsson, Erik (red.). (2005). *Etnicitetens gränser och mångfald*. Stockholm: Carlsson Bokförlag.

de los Reyes, Paulina. (2001). "Diversity. Differentiation and Discrimination. A Critical View of Current Strategies and Discourses in Sweden". I Essemyr, Mats (red.). *Diversity in Work Organisations*. Sid 157-176. Västervik: AB C O Ekblad & CO.

Soydan, Haluk m.fl. (1999) *Socialt arbete med etniska minoriteter. En litteraturöversikt*. Stockholm: Liber AB.

Weick, Karl (1979) *The Social Psychology of Organizing*. Second Edition. Utan angiven utgivningsort, USA: McGraw-Hill Inc.

Usunier, Jean-Claude (2005) *Marketing Across Cultures*. Fourth edition. Gosport: Pearson Education Limited.

Ålund, Aleksandra. (2005). "Etnicitetens mångfald och mångfaldens etniciteter". I Olsson, Erik (red.). *Etnicitetens gränser och mångfald*. Sid 27 - 79. Stockholm: Carlsson Bokförlag.

Officiellt tryck

Malmö stad, stadskontoret, *Välfärd för alla – det dubbla åtagandet*, Malmö.

de los Reyes, Paulina & Wingborg, Mats (2002). *Vardagsdiskriminering och rasism i Sverige. En kunskapsöversikt*. Integrationsverkets rapportserie 2002:13, Norrköping.

SOU 2005:115. *Avidentifiera jobbansökningar – en metod för mångfald*. Betänkande av Anonymitetsutredningen. Stockholm: Elanders Gotab AB.

Turismens Utredningsinstitut (2006) *Turism – en näring som skapar jobb*, Göteborg.

Elektroniska källor

Ekenger, Karin & Wallen, Fabian. (2002). *Invandring för tillväxt och nya jo*. Svensk Näringsliv.

Tillgänglig:http://www.integrationarbetslivet.se/docs/invandring_for_tillvaxt_och_nya_jobb.pdf, (Läst 2006-04-10).

HomO (2005) *Diskriminering*.

Tillgänglig: <http://www.homo.se/o.o.i.s/1014>, (Läst 2006-04-26).

Nationalencyklopedin (2006) *Uppslag av ordet särbehandling*.

Tillgänglig: http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O859554&i_word=s%e4rbehandling, (Läst 2006-04-13).

Muntliga källor

Verkställande Direktör, 2006-04-10.

Front Office Manager, 2006-04-11.

Rekryteringsansvarig, 2006-04-12.

Hotelldirektör, 2006-04-18.

Receptionschef, 2006-04-18.

Hotellchef, 2006-04-19.

Receptionschef, 2006-04-20.

Assistant Manager, 2006-04-26.

Bildkällor

Löfgren, Eva (1999) *DO:s handbok för aktiva åtgärder*, Ombudsmannen mot etnisk diskriminering, Stockholm. Ritat av Frantisek Simak.

Bilaga 1

Intervjuguide

1. Hur är Ert namn och vad har Ni för uppgifter inom organisationen?
2. Berätta gärna lite om grundtanken för Er organisation, ex. vision/mission
3. Anser Ni att etnisk mångfald skulle vara ett stort bidrag till Er organisation som helhet?
4. Varför/varför inte, på vilket sätt?
5. Vilka egenskaper söker Ni vid rekrytering av ny personal?
6. Letar Ni aktivt efter att rekrytera människor med olika bakgrund?
7. Tror Ni att etnisk mångfald på arbetsplatsen skulle kunna betraktas som en utvecklingsmöjlighet för de anställda?
8. Tror Ni att etnisk mångfald skulle kunna fungera som en konkurrensfördel för Er organisation.
9. Finns det någon särskild policy om mångfald vid rekrytering inom Er organisation?
10. Kan en annan etnisk bakgrund vara till fördel vid anställning?
11. Vad tycker ni om positiv särbehandling vid anställning?
12. Kan man bli anställd hos Er med en utländsk utbildning eller ska man helst ha svensk utbildning?
13. Ser Ni några svårigheter med mångfald?
14. Har Ni en mångfaldsplan inom företaget?