



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institutionen för
Service management

Mångfald i hotellbranschen

– en utmaning att sträva efter



Handledare:

Christer Eldh

Tom O'Dell

Författare: My de Silva, Bao Thoa Le

Magisteruppsats SMT 402

VT 2007

Sammanfattning

Titel	Mångfald i hotellbranschen – en utmaning att sträva efter
Författare	My de Silva och Bao Thoa Le
Utbildning & Nivå	Magisteruppsats (SMT402), Magisterprogrammet för Service Management, Lunds Universitet Campus Helsingborg
Handledare	Christer Eldh och Tom O’Dell
Problembeskrivning	Det råder brist på mångfald i den svenska hotellbranschen som i nuläget präglas av homogenitet. Mångfald är något som utelämnas av många företag och som i vissa fall enbart visas upp på papper utan aktivt arbete. Vad kan detta bero på? Är det innebörden och fördelarna med mångfaldsarbete som inte har kunnat uppmärksammas på ett tydligt sätt?
Syfte	Syftet med denna uppsats är att granska hur svenska och indiska hotellföretag arbetar med mångfald samt vad som påverkar viljan till att främja mångfald på arbetsplatsen.
Frågeställningar	<ul style="list-style-type: none">• Hur arbetar ledarskapet i svenska hotell med mångfald i jämförelse med de indiska?• Vad kan inverka på ledarskapets mångfaldssyn och mångfaldssatsning?
Metod	Uppsatsen har byggts upp genom användning av en kvalitativ metod som baseras på åtta intervjuer med personer i ledarpositioner. Genom insamling av relevant teoretiskt och empiriskt material har vi sedan analyserat fram vårt resultat som ska besvara frågeställningar i uppsatsen.
Resultat	Efter en specifik diskussion om ämnet mångfald har vi kommit fram till att det finns en avsaknad av kunskap, engagemang och drivkraft hos ledarskapet att aktivt arbeta med mångfald i de tre svenska hotellen som vi hade som fallstudier. Detta kan bland annat bero på att effekterna av mångfald är så pass oviss samt att de inte har insett fördelarna med det. Vidare har det framkommit att de svenska hotellen ligger relativt efter i mångfaldsarbete jämfört med de indiska hotellen.
Nyckelord	Mångfald, mångfaldsarbete, ledarskap, mätning av mångfaldens effekter, mångfaldsfördelar, mångfaldsproblemantik

FÖRORD

Denna uppsats genomfördes under våren 2007 på Service Management Institutionen på Campus Helsingborg, Lunds Universitet. Genom arbetet har vi som författare kunnat få en större inblick i hur mångfaldsarbetet och mångfaldssynen egentligen är inom hotellbranschen i Sverige. Vi har fått förståelse för den problematik som uppstår i att förverkliga ett aktivt mångfaldsarbete och finner att utmaningen att genomföra detta kan bidra med mycket och mycket om bara företagen inser detta.

Först och främst vill vi börja med att tacka våra handledare Christer Eldh och Tom O'Dell för deras vägledning under arbetets gång. Deras synpunkter och kommentarer gällande vårt ämne har stimulerat oss på många sätt att arbeta effektivt. Vi känner att det stöd de har gett oss har varit en sannerligen hjälpande hand till uppsatsen.

Vi vill även uttrycka tacksamhet till de svenska hotellens respondenter som var villiga att hjälpa oss och som har varit så tillmötesgående under intervjutillfällena. Inte heller kan de indiska hotellens vilja att respondera utelämnas och vi uppskattar deras snabbhet med att ge oss svar trots kort varsel. Vidare måste vi verkligen tacka vår indiska kontaktperson Vipin R. Menoth för den assistans han har bidragit med. Utan denne kontaktperson tror vi inte att svaren från de indiska hotellen hade kunnat levereras så pass snabbt och resultatrikt.

Uppsatsen har varit givande för oss på många sätt och vi önskar att mångfald och mångfaldsarbete kommer att bredda sig alltmer inom hotellbranschen och andra servicebranscher. Vi får hoppas på att företagen i större utsträckning kommer att implementera denna överlevnadsstrategi som vi tror kommer att behövas i framtiden.

Helsingborg, maj 2007

My de Silva

My de Silva

Bao Thoa Le

Bao Thoa Le

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	5
1.1 Problembeskrivning	5
1.2 Syfte och frågeställning	6
1.3 Avgränsning	6
1.4 Disposition	6
1.5 Företagspresentation	8
2. METOD	10
2.1 Förförståelse	10
2.2 Val och tillvägagångssätt av teori	10
2.3 Urval av fallföretag och respondenter	11
2.4 Utformning av intervjuguide	12
2.5 Utförandet av intervjuerna	13
2.6 Källkritik	14
3. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER	16
3.1 Introduktion – Vägen till mångfald	16
3.2 Mångfald – Ett multidimensionellt begrepp	17
3.3 Diversity Management – Ledning av mångfald	19
3.4 Varför mångfald bör uppmärksammas	20
3.5 Att arbeta med mångfald	21
3.5.1 Rekrytering – Ett första steg i en mångfaldsprocess	21
3.5.2 Riktlinjer för Mångfald – Steg för steg	22
3.5.3 Öppen företagskultur – Ett nödvändigt måste	23
3.5.4 Tre steg till förändring	25
3.5.4.1 <i>Kulturförändringar</i>	25
3.5.4.2 <i>Strukturförändringar</i>	25
3.5.4.3 <i>Förändringar av beteende</i>	26
3.6 Mätning av mångfaldens effekter	26
3.6.1 Hur mäta mångfaldens effekter?	27
3.7 Ledarskap – Drivkraften för mångfald	28
3.8 Fördelarna med mångfaldsarbete	29
3.8.1 Marknadsvärde och strategiskt nytänkande	30
3.8.2 Diversifierade kompetensmöjligheter	30
3.8.3 Variation av mångfaldsfördelar	31
3.8.4 Organisatorisk flexibilitet	32
3.9 Mångfaldsproblematik – en oundviklig utmaning	33
4. EMPIRI	35
4.1 Star Hotels respondenter	35
4.1.1 Mångfaldssynen hos respondenterna	35
4.1.2 Utbildning och erfarenhet	36
4.1.3 Vilja utan handling	37
4.1.4 Fokus på mångfaldsarbete	37
4.1.5 Mättningsbarheten av mångfald	39

4.2 Indiska hotells respondenter	40
4.2.1 Jämförelse med indiska hotell	40
4.2.2 Gemensamma faktorer för svenska och indiska hotell.....	40
4.2.3 Mångfaldspolicy och mångfaldsarbete.....	40
4.2.4 Fördelar och nackdelar med mångfald	41
4.2.5 Mätning av effekter och effektivitet från mångfaldsarbetet.....	42
4.2.6 Skillnader mellan svenska och indiska hotell.....	43
5. MÅNGFALDSARBETE.....	45
5.1.1 Avsaknad av kunskap	45
5.1.2 Brist på utbildning om mångfald.....	45
5.1.3 Kulturen och ledarfokusen stannar upp mångfaldsprocessen.....	46
5.1.4 För mångfald men utan aktivt mångfaldsarbete	47
5.1.5 Påstådd mångfald på arbetsplats.....	47
5.1.6 Stora som små – mångfald för alla	48
5.1.7 Svårighet att mäta – orsak till avsaknad mångfaldsarbete?.....	48
5.1.8 Tidskrävande och energikrävande	49
5.1.9 Problematiken med mångfald.....	50
5.1.10 Behov av förändringar	50
5.1.10.1 <i>Kulturförändring</i>	51
5.1.10.2 <i>Strukturförändring</i>	52
5.1.10.3 <i>Förändring i beteende</i>	53
6. DISKUSSION OCH SLUTSATS	55
KÄLLFÖRTECKNING	59
BILAGA.....	63
1. Intervjuguide till hotelldirektör och receptionistchef.....	63
2. Frågor om mångfald till Hotell Mars.....	65
3. Intervjuguide till indiska hotell	66

1. INLEDNING

Mångfald är ett hett ämne och det råder det inga tvivel om då ämnet ofta tas upp i olika dagstidningar. Att kunna hantera mångfald på ett effektivt sätt, är en konst som inte många företag har klarat av än. Med bättre utbildning och förståelse för varför det är bra med mångfald, ju mer kommer företagen att inse vikten av fördelarna som följer med. Genom att tillvarata och utveckla de anställdas resurser kommer företagen att kunna nå ut till fler kunder och ge möjlighet till att bredda marknadsandelarna. Mångfald är ett begrepp som förhoppningsvis kommer att sprida ut sig i de svenska företagen i större grad än vad det i nuläget är. Många företag väljer att ha en mångfaldsplan bara för att kunna visa upp när någon skulle vilja se den. Det som står i mångfaldsplanen och vad företagen istället väljer att göra, kan skiljas åt markant. Med denna uppsats kommer vi att belysa ämnet mångfald samt hur företagen arbetar med mångfald i en bransch där de dagligen möter människor från andra länder med andra kulturer. Det är hotellbranschen som vår uppsats kommer att granska för att se hur långt hotellen i en utvald svensk hotellkedja har valt att hantera mångfaldsarbetet.

1.1 Problembeskrivning

Trots att mångfald är så pass omtalat sedan länge, har vi ändå uppfattningen att det fortfarande råder resistens hos många företag att aktivt arbeta med och tillämpa det i organisationen. Denna företeelse finner vi att det tydligt syns inom hotellbranschen i Sverige. Denna uppsats handlar dock främst om ämnet mångfald och behöver inte specifikt bara gälla inom hotellbranschen, då mångfald kan implementeras i vilken bransch som helst. Mångfald har enligt oss inte genomsyrat hotellbranschen i Sverige då vi finner att det fortfarande existerar homogena arbetskrafter inom branschen. Det verkar även vara många företag som påstår sig arbeta med mångfald men egentligen inte gör det aktivt och till dess fulla kapacitet. Många företag tillämpar en mångfaldsplan i sin organisation men lämnar det enbart åt sidan senare utan att riktigt arbeta vidare med det. Många författare och forskare inom mångfald, bland annat Cox, Kellough och Naff påpekar även att företag använder mångfald enbart som ett sätt att förbättra sin företagsbild utan att förstå innebörden av det. Det är dessutom inte många som verkligen inser vilka positiva effekter mångfald egentligen kan bidra med, vilket kan bli svårt för de att veta om det blir lönsamt att arbeta med på långt sikt. Anledningen till varför många företag inte arbetar aktivt med

mångfald kan därmed delvis bero på att effekterna av mångfaldsarbete är så pass oviss. Kan man mäta resultatet av mångfaldsarbete och hur vet företagen egentligen att det lönar sig? Det finns inte tillräckligt med litteratur som belyser mätning av mångfaldens effekter, vilket kan påverka företagens satsning på mångfaldsarbete. Dessutom vill många företag förmodligen ta avstånd från det med tanke på att det är tidskrävande samt all problematik som kan uppstå på grund av det. Det råder således okunskap i vad mångfaldsarbete kan ge för fördelar, vilket hämmar intresset och viljan att inrikta sig på det. Eftersom hotellbranschen är internationaliserat gäller det att kunna hantera en diversifierad arbetskraft såväl som möta en diversifierad kundkrets. Därför anser vi att det är ytterst viktigt för hotellbranschen i Sverige att börja inse vilka förutsättningar mångfald i arbetskraft kan bidra med.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att granska hur svenska och indiska hotellföretag arbetar med mångfald samt vad som påverkar viljan till att främja mångfald på arbetsplatsen.

- Hur arbetar ledarskapet i svenska hotell med mångfald i jämförelse med de indiska?
- Vad kan inverka på ledarskapets mångfaldssyn och mångfaldssatsning?

1.3 Avgränsning

I denna uppsats har vi valt att fokusera oss på att evaluera hur det befintliga mångfaldsperspektivet i svenska hotell ser ut. Vi har avgränsat oss till att inrikta oss på att se mångfald utifrån ett ledarskapsperspektiv och utelämnar därmed kundernas, anställdas och övriga intressenters perspektiv. Vidare avgränsar vi oss från att gå djupare in i hur mångfaldsinitiativ kan implementeras, det vill säga ur ett tillämpningsperspektiv utan ämnar istället redogöra relationer som kan ha inverkan på ett aktivt mångfaldsarbete.

1.4 Disposition

Efter ovanstående introduktion till ämnet följer härmed en redogörelse om uppsatsens struktur. För att förtydliga uppsatsens struktur och underlätta för läsaren har vi valt att disponera den enligt följande presentation av de olika kapitlen.

Diposition:

- 1. Inledning**
- 2. Metod**
- 3. Teoretiska utgångspunkter**
- 4. Emperi**
- 5. Mångfaldsarbete**
- 6. Diskussion och slutsats**



1. I detta inledande kapitel ges en introduktion till vårt uppsatsämne. Här presenteras därefter uppsatsens problemformulering, syfte, frågeställningar, avgränsning och disposition för att låta läsaren få ett större grepp om studiens mening. Vi lägger avslutningsvis fram en kort presentation av fallföretagen där vi introducerar verksamheten och dess karaktär.

2. Detta kapitel innefattar metod delen och dess implikationer. Här beskrivs inledningsvis en förförståelse som åtföljs av en redogörelse av teoretiska och empiriska urval. I denna del framställs även vårt tillvägagångssätt i genomförandet av uppsatsen som sedan avslutas med källkritik där våra resonemang om de teoretiska och empiriska utgångspunkterna framläggs.

3. I denna del av uppsatsen presenteras våra teoretiska utgångspunkter. Kapitlet inleds med en introduktion av begreppet mångfald och ledning av mångfald. Därefter följer en genomgång av utvalda teorier med nyckelteman som mångfaldsarbete, mätning av mångfaldens effekter, mångfaldsfördelar och slutligen mångfaldsproblematisering.

4. Denna del behandlar vårt empiriska material där resultaten från fallstudierna analyseras fram. Detta kapitel är uppdelat i två delar. Den första delen behandlar de svenska fallstudiernas svar och resonemang om mångfald och den andra delen innefattar de indiska hotellens respons.

5. Denna del belyser en mer genomgående analys av fallstudierna tillsammans som sedan kopplas an till de teoretiska utgångspunkterna.

6. I detta avslutande kapitel framför vi de resonemang och slutsatser som vi har kommit fram till genom uppsatsen. Här presenteras våra diskussioner kring uppsatsens syfte som sedan ska leda fram till att frågeställningarna besvaras.

1.5 Företagspresentation

Star Hotels

Vi har valt att granska tre hotell i en svensk hotellkedja. Vi har valt att använda oss av anonymitet och kallar därför hotellkedjan för Star Hotels och de tre hotellen för Sun, Moon och Mars. Star Hotels vill förena klassisk stil med moderna trender och vill att gästerna ska känna sig som hemma i en behaglig hotellmiljö.

Sun Hotel är ett modernt hotell som ligger i centrala Malmö. Hotellet som är fyrstjärnigt är välkänt och har därför ofta många kända personer som stannar över några nätter. Hotellet har 109 rum och varje rum är unikt designade så att inget rum är det andra likt. Moon Hotel ligger nära Sun Hotel och har samma personalstyrka då dessa samarbetar för att gemensamt ta hand om gäster från hela världen och fördela dessa på de båda hotellen. Moon Hotel har 69 hotellrum. Mars Hotel är centralt belägen i Helsingborg och har 104 rum. Även detta hotell har haft besök av flera celebriteter.

Cochin – Drottning av arabiska havet

De indiska hotellen som vi ska granska är inte bara ett av de ledande hotellen i staten Kerala, utan även i hela Indien. Kerala beskrivs som Guds egna land, som ett paradys med närheten till dess naturliga skönhet. De flesta hotellen ligger i staden Cochin som är känd för att vara drottning av det arabiska havet. Staden är rikt på sjöhistoriska händelser i dess oändliga kultur och smaker, som ligger som drottningens halsband i det arabiska havet. Cochin är en hamnstad med tolv hamnar, vilket resulterar i att staden ofta får besök från stora kryssningsfartyg som till exempel Queen Mary 2, Queen Elizabeth 2, Legend of the Seas, Royal Princess med flera. Hamnstaden som är internationell, lockar därför också många internationella gäster varje år. Staden har en historia bakom sig som en kolonial stad som varit regerade av portugiser, holländare och briter. Varje år besöker utländska gäster Cochin och är på så sätt även i sig en diversifierad stad.

De fyr- och femstjärniga indiska lyxhotellen

Taj Malabar som ingår i Taj Group är ett femstjärnigt luxuöst hotell med Viktoriansk interiör som speglar dess naturliga skönhet av Cochin. *Hotel Casino* som ingår i CGH Earth Group är ett femstjärnigt hotell som ligger spektakulärt med palmer runtomkring hotellet. *Hotel Casino* har inriktat sig på alla gäster, affärs- och privatresenärer. Det är oftast eliten av europeiska och amerikanska gäster som bor på hotellet. *Le Meridien* är femstjärnigt lyx hotell och har 233 hotellrum, med sviter som ger en magnifik utsikt över staden och en glimt av vad den har att erbjuda. Hotellet har en blandning av europeisk stil och internationell mångfald serverad med ett indiskt leende. *Le Meridien* ligger i världsklass när det gäller deras konferenscenter, där det finns så många som tolv stora konferenshallar. *Hotel Harbour View Residency* är ett fyrstjärnigt lyxigt affärshotell. Hotellet har 55 elegant dekorerade rum och ligger centralt och nära till många affärscenters. *Taj Coromandel* som ligger i östindiska staden Chennai ingår också i Taj Group och är ett femstjärnigt lyxhotell. Hotellet erbjuder en rik sydindisk design och klassisk europeisk elegans som ger gästerna det bästa av båda världarna för affärs- och privatresenärer i hjärtat av staden. Namnet på hotellet kommer från ett träd som sägs ha makten att göra så att önskningar kommer i uppfyllelse till den personen som står under trädet i skuggan, vilket i *Taj Coromandels* fall även ska gälla för alla gäster som besöker hotellet.

2. METOD

Detta kapitel innefattar metod delen och dess implikationer. Här beskrivs inledningsvis en förförståelse som åtföljs av en redogörelse av teoretiska och empiriska urval. I denna del framställs även vårt tillvägagångssätt i genomförandet av uppsatsen som sedan avslutas med källkritik där våra resonemang om de teoretiska och empiriska utgångspunkterna framläggs.

2.1 Förförståelse

Anledningen till att vi har valt att göra en uppsats om just ämnet mångfald är på grund av intresset som väcktes hos oss från Diversity Management kursen. Vi går inriktningen hotell och restaurang inom Service Management programmet och enligt våra antaganden, ser vi hotellbranschen i Sverige som väldigt homogena organisationer. Detta var därför något vi ville undersöka för att få en bredare uppfattning om hur mångfalden och mångfaldssynen egentligen är inom hotellbranschen. Mångfald har kommit att bli alltmer aktuellt men det råder oklarheter om organisationer verkligen har förstått dess innebörd.

För att uppmärksamma vart hotellbranschen i Sverige befinner sig i nuläget angående mångfaldssynen och mångfaldsarbetet, har vi därmed valt att relatera och jämföra med den indiska hotellbranschen. Vår huvudfokus ligger på den svenska hotellbranschen med den indiska hotellbranschen som ett komplement för att förstärka våra resonemang om den homogenitet som verkar råda i Sverige. Anledningen till att vi har valt att jämföra med den indiska hotellbranschen beror på faktumet att det är intressant då man ofta har en uppfattning om att landet inte är så utvecklat som ett västerländskt land som Sverige. Detta kan ge en intressant jämförelse med varierande synvinklar, då kulturerna är så pass olika. Vidare vill vi lyfta fram vad som kan påverka företagens engagemang till ett aktivt mångfaldsarbete. Vi vill även visa relevansen av vad mätning av mångfaldens effekter kan ha för inverkan på ledarskapets inställning till att sträva efter en diversifierad arbetsplats.

2.2 Val och tillvägagångssätt av teori

Eftersom uppsatsens ämne inriktar sig på mångfald, valde vi därför först och främst tidigare kurslitteratur från Diversity Management kursen som vi fann relevant till vår

uppsats. Utifrån kurslitteraturerna fick vi en bra grund att börja från och eftersom vi var relativt bekanta med teorierna sedan tidigare, underlättade det för oss vid sökandet efter teoretiska utgångspunkter. Förutom kurslitteraturerna sökte vi även fritt efter böcker relaterade till ämnet mångfald. Det var svårt att finna några från början av uppsatsens fas, då de flesta var utlånade och fanns inte tillgängliga för vår användning men detta ändrades lyckligtvis efter en viss period.

Med nyckelord och begrepp som diversity, diversity management och mångfald lyckades vi även finna mycket litteraturer och artiklar i Lunds databas Elin. Dessa kom till bra användning för vår uppsats. För att finna betydande teorier inom mångfald och få fram framstående individer inom ämnet, letade vi successivt under litteratursökandet efter de författare och forskare som citerades ofta i litteraturerna. På så sätt spann vi vidare i litteratursökandet och vi kunde se både gemensamma och särskiljande drag i olika författares synsätt om mångfald.

Vi använde oss av bland annat "*Diversity in action*" av Kandola och Fullerton som menade att mångfald bör ses som en styrka i organisationen. De ser vidare organisationen som en mosaik där olikheter förs samman och mångfald betraktas enligt dem som ett ansvar som ligger hos ledningen. Deras teorier har vi haft användning av i avsnittet gällande ledning av mångfald och mångfaldsfördelar. Även från författarna Thomas och Ely har vi funnit relevanta teorier gällande fördelar med mångfald som har kommit bra till hands. I "*Management by love*" boken förtydligar Bermudez-Svankvist också att ledarskapet är en väsentlig källa för att främja mångfald. Författaren Cox har refererats i många litteraturer och tar bland annat upp att mångfald är en strategi som företagen måste arbeta med kontinuerligt för att det ska kunna ge resultat. Även andra författares forskningar kring ämnet har använts i uppsatsen. Bland dessa är Mlekov och Widell som nämner företagskulturens inverkan på att skapa förändring i organisationen och Kellough och Naff som framlägger steg på hur mångfald kan uppnås etcetera.

2.3 Urval av fallföretag och respondenter

Det empiriska materialet består av intervjuer på plats och via e-post. Efter att ha skickat ut e-post med förfrågningar om intervjuer till olika svenska hotell, fick vi svar från några hotell i en och samma nationella hotellkedja. Dessa utgjorde vårt underlag till vår fallstudie

här i Sverige. Vi intervjuade chefer av olika rang i deras hotellmiljö för att få bättre kontakt och förståelse för dem. Vid intervjuerna i Sverige användes en bandspelare för att få med allt som sades. Detta gjorde att vi kunde koncentrera oss mer på personen som intervjuades, istället för att anteckna. Anledningen till vårt val att anta ett ledarperspektiv var på grund av vår uppfattning att det är ledarna inom en organisation som utvecklar strategiska förändringar och kan möjliggöra att dessa implementeras effektivt. I vår uppsats har vi vidare valt att anonymisera våra respondenter i de svenska ledarnas svar. Detta eftersom vi inte anser att det inte finns ett behov att avslöja detta.

Vi har haft en personlig kontaktperson från Indien som har förmedlat våra intervjufrågor vidare till några av de främsta hotellen i Indien. Denna person är säkerhetschef i Cochin hamn i Indien. Detta gör att personen i fråga har mycket bra kontakter med hotell och andra faciliteter i området. Genom vår kontaktperson fick vi tag på fem indiska hotell. Förutsättningen att ha en person som personligen känner till alla chefer på hotell har gjort att vi har fått svar väldigt snabbt. När vi behövde ett förtydligande på några svar som inkommit var det enkelt att få mer utvecklade svar, då vår kontaktperson hjälpte oss att be cheferna att klargöra deras svar.

2.4 Utformning av intervjuguide

Vi valde att intervjua genom samtal med de svenska respondenterna, detta för att vi skulle få mer personliga och spontana svar. Vår intervjuguide var uppdelad i olika teman som gjorde det lättare att strukturera upp frågorna (se bilaga). De första frågorna är avgörande för hur resten av intervjun kommer att utvecklas.¹ Detta gjorde vi genom att dela upp frågorna i olika kategorier, där den första kategorin var en introduktion med bland annat bakgrundsfrågor till personerna som vi intervjuade. Detta gjorde att vi lättade upp stämningen och gav möjligheten att börja med en mjuk start till vårt huvudsyfte. Enligt Trost ska intervjuerna undvika ja och nej frågor vid intervjuer och detta gjorde vi genom att utveckla frågorna så pass så att det inte fanns utrymme att bara svara ja eller nej.² Våra frågor var utvecklade så att det krävdes ett relativt långt svar för att kunna besvara dessa, på så sätt undvek vi ja och nej frågor. Laddade ord är något som vi också har försökt

¹ Trost, Jan., 1993, "Kvalitativa Intervjuer", s. 64

² ibid., s. 90

undvika och vi har hållit oss så neutrala som möjligt för att inte styra intervjupersonerna i någon speciell riktning.

Under intervjuernas gång ställde vi ibland spontana frågor när respondenterna nämnde något som vi inte hade frågor om och som vi ville att de skulle utveckla mer. Spontana frågor anser vi vara ett bra sätt att visa sin delaktighet och låta intervjun flöda fritt fram. På så sätt kan det även lätta upp stämningen vid intervjutillfället och gå ifrån den inövade inställningen till intervjun. Vi hade också förberett följdfrågor i intervjuguiderna ifall vi inte skulle få tillfredsställande svar. Vi hade tillämpat följdfrågor i exempelvis frågorna gällande mångfaldsarbete och ifall respondenterna hade yttrat att de hade eller inte hade ett mångfaldsarbete, skulle vi ställa dessa. Dock behövde vi i vissa fall inte använda intervjuguidens följdfrågor då respondenterna besvarade dessa frågor automatiskt.

2.5 Utförandet av intervjuerna

För att utföra intervjuerna i de svenska hotellen genomförde vi dem på respondenternas hotell, detta för att underlätta för respondenterna. Att intervjuas på respondenternas hotell ger fördelen att få uppleva deras arbetsmiljö samt att vi kunde intervjuas flera respondenter på samma dag. Det är även en trygghet för dem som blir intervjuade att det hålls på en arbetsmiljö som de är vana vid.

När intervjun skulle genomföras på Hotell Mars, hölls den i loungen och det gjorde att det var svårt att höra vad respondenten sa. Detta gjorde att vi verkligen var tvungna att koncentrera oss mer för att försöka höra respondentens kommentarer. Rummet var mycket högt till taket och ljudet kom inte riktigt fram som vi hade velat. Dock fick vår bandspelare med allt eftersom vi hade placerat den nära respondenten. En bandspelare är det vanligaste sättet att registrera intervjuer idag och underlättade väldigt mycket för oss.³ Det hjälpte även att respondenten kunde följa med i våra frågor då denna hade intervjuguiden framför sig. Eftersom intervjutiden kom med kort varsel ville vi underlätta för respondenten och förbereda denna inför intervjutillfället.

³ Kvale, Steinar, 1997, ”Den kvalitativa forskningsintervjun”, s. 147

Alla intervjuer flöt på rätt självgående, det var bara ibland som vi var tvungna att ställa följdfrågor för att få ut mer av svaren. Vi lämnade också gott om utrymme för respondenterna att utveckla sina resonemang genom bland annat tystnadsmetoden som är en av intervjuteknikerna som förespråkas.⁴ Intervjuerna tog ungefär fyrtio minuter var på Hotel Sun och Moon för både hotelldirektören och receptionschefen. På hotell Mars tog den 20 minuter, detta var för att vi hade valt ut ett mindre antal frågor vi tyckte skulle ge oss tillräcklig information till vår uppsats.

2.6 Källkritik

I boken *Management by love* skriver författaren utifrån en mer personlig vy om hur hon har arbetat kring mångfald samt hur en ledare ska göra för att kunna främja ett positivt mångfaldsarbete. Svagheten i denna bok ligger däremot i att det inte finns en direkt teoretisk bakgrund i hennes resonemang. Detta gör att vi möjligtvis ifrågasätter realiteten i det hon framhåller. Författarna Thomas och Ely till boken *Harvard Business Review* tar upp mycket om hantering av mångfald och misstolkningar av innebörden av mångfald. Författarna menar att det finns många fördelar med mångfaldsarbetet bland annat ökandet av vinst, lärdomar, kreativitet, flexibilitet och personligt utvecklande. Fördelarna låtar visserligen bra, men det gäller att se det på ett kritiskt sätt. Här kan det vara svårt att veta om mångfald verkligen kan ge dessa fördelar, eftersom det kan vara svårt att mäta om företaget verkligen ökar sin kreativitet eller flexibilitet. Många författare som vi har tagit upp är således bra på att nämna olika fördelar men ser sällan kritiskt på dessa eller lämnar inte utrymme till att gå djupare in på nackdelarna.

När vi har valt att använda oss av internetsidor som källor har vi varit noga med att det ska vara en sida som har kvalitativ information så att det finns bra validitet i den. Vi har utökat vår fallstudie genom att också ta med indiska hotell och vi är medvetna om att jämföra dessa med svenska kan bli problematisk då dessa inte har samma kultur. Det kan även finnas skillnad på storlek och klass på hotellen, men hotellen är dock ändå i samma bransch. Därför ska det gå lika bra att jämföra vilka hotell i världen med varandra, bara detta görs inom rimliga mått.

⁴ ibid., s. 125

Eftersom vi inte intervjuade de indiska hotellen personligen så kan det medföra svårighet i att evaluera responsen. Nackdelen med att inte vara på plats på de indiska hotellen kan vara att vi inte kan se om det finns någon validitet i det som de indiska cheferna säger. Svaren kunde ha varit inövade och tagna direkt från litteraturer för att måla fram en bra bild. Det personliga mötet kan möjligtvis också ge andra svar eftersom ansiktsuttryck och kroppsspråk kan ibland förmedla andra budskap än vad som är tänkt. De indiska hotellen har i jämförelse med de svenska gett oss svar i betydligt snabbare takt. Vad gällande de indiska hotellens snabba respons så kan det ha berott på vår indiska kontaktkällas påverkan. Denne person har en hög befattning vid Cochins stadshamn, vilket kan ha haft inverkan på de indiska hotellens vilja att svara samt deras snabba svar. Vi kan ju enbart spekulera ifall det hade varit annorlunda om det istället var vi som hade kontaktat de indiska hotellen.

Vidare har vi förståelse för att vi som personer inte ser ut att vara svenskar, vilket kan ha påverkat svaren hos respondenterna vid insamlingen av empiriskt material. Detta gjorde kanske att de till viss mån gav oärliga svar och inte vågade säga mycket negativt om mångfald. Dock anser vi att de ändå fick med både positiva och negativa faktorer.

I denna uppsats har vi utelämnat anställdas perspektiv inom ämnet, vilket kan också vara betydelsefullt för undersökningen. Det kan ge oss en större uppfattning om hur mångfalden och mångfaldssynen inom organisationen egentligen är i jämförelse med ledarskapets resonemang. Dock anser vi att denna inriktning skulle bli alldeles för brett och som vi tidigare har anspelat så har vi antagit ett ledarperspektiv med fokus på ledarskapets inställning om mångfald.

3. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

I denna del av uppsatsen presenteras våra teoretiska utgångspunkter. Kapitlet inleds med en introduktion av begreppet mångfald och ledning av mångfald. Därefter följer en genomgång av utvalda teorier med nyckelteman som mångfaldsarbete, mätning av mångfaldens effekter, mångfaldsfördelar och slutligen mångfaldsproblematisering.

3.1 Introduktion – Vägen till mångfald

Mångfald introducerades i de amerikanska företagen på 80-talet, det var en tid då multikulturella företag började dyka upp. För att förbättra deras image lyfte många företag fram mångfald som skulle decentraliseras och ersätta hierarkin samt homogeniteten bland personalen. Det var också en tid då förtroende och respekt för alla individer skulle ersätta strikta regler och normer samt chefers tvivelaktiga syn på vissa människor. Företagen började inse att de kunde använda mångfald för att skapa kreativitet och ny kunskap.⁵ När företagen började anamma mångfald trodde många att enbart utbildning var tillräckligt. Det fanns de som var engagerade i mångfaldsinitiativ både för utbildning och organisatorisk utveckling och de som bara betraktade mångfaldsarbete som ett program eller en trend. Den första gruppen förstod att mångfald var en tidskrävande process och för att förverkliga detta arbete måste de leva med det, lära sig det och kontinuerligt utveckla sin kunskap om det. De förstod även att det gällde att integrera mångfald i affärsstrategierna framöver och att det handlade om att ha tålamod och tid för att förändring skulle ske.⁶

I nuläget blir homogena samhällen alltmer en del av det förflutna. Det förekommer influenser från jordens alla hörn, vilket medför till att affärsvärlden blir alltmer dynamisk och komplex. Internationalisering och globalisering leder till att arbetskraften och marknaden blir mer pluralistisk. Denna förändring kräver att företagen visar en större förmåga till flexibilitet och möjlighet att integrera. Kontinuerlig migration, interkulturell kommunikation, internationella samarbeten och transnationella företag bevitnar faktumet att vi har stigit in i en period av mångfald. Utmaningen som vi möter är dock att komma

⁵ Pfister, J., 2004, "Individuality Incorporated: Indians and the Multicultural Modern", s. 225

⁶ Lieberman, S., 2007. <<http://www.refreshers.com/Archives/asmlpassion.html>> 2007-05-15

underfund med hur vi ska skapa rättvisa och respekt mellan grupper av människor och individer i en tid där global migration har intensifierats och där nya samhällssituationer har uppstått.⁷ Många företag förflyttar nu också allt oftare sin produktion till utlandet för att dra nytta av billig arbetskraft. Det humana kapitalet har länge betraktats som en stationär faktor i produktionen men förflyttas nu likväl som produkter över nationella gränser. Det pratas om en världsmarknad för produkter, teknologi och kapital och nu gäller det att tänka i termen av en världsmarknad för arbetskraft.⁸ Genom att öka på flexibiliteten i processer och kapaciteter att integrera, kommer utveckling av innovationer att skapas och blir ett sätt att hinna ikapp den pressade konkurrensen. Företag måste således integrera mer med den sociala omgivningen för att snabbare kunna reagera på marknadsförändringar och bättre kunna förbinda kunderna till sin verksamhet.⁹

3.2 Mångfald – Ett multidimensionellt begrepp

Mångfald är definierad som multidimensionell. Det kan beskrivas på många sätt, men det som oftast nämns vid beskrivningen av mångfald är att det kan delas in i olika kategorier. Dessa kategorier är exempelvis kön, ålder, annan etnisk bakgrund och ras etc. Förutom dessa väldiskuterade identitetsgrupper kan mångfald även inkludera sexuell orientering, social klass, religion, fysisk kapacitet och andra personliga anknytningar.¹⁰ Anledningen till att det finns många definitioner beror på vilka erfarenheter och intressen man har. Mångfaldsriktningar kan betraktas som en produkt som är såld till ledare genom konsultarbeten och instruktionsböcker. Men det existerar en svårighet i att kunna få en klar förståelse för innebörden av mångfaldsarbete då det handlar om ett koncept som har blivit paketerad och återpaketerad så många gånger i sökandet efter potentiella uppköpare. För många saknar det därför en definitiv formulering.¹¹

⁷ Essed, P., 1996, "*Diversity gender, color, and culture*", s. 1

⁸ Gentile, M, C., 1994, "*Differences that work organizational excellence through diversity*", s. 3

⁹ Diversity Management. 2007. <http://www.culture-contact.com/html_en/nav_top/diversity_management.php>. 2007-05-14

¹⁰ Dreachslin, J, L., 2007, "*Diversity management and cultural competence: research, practice, and the business case*", s. 81

¹¹ Noon, M., & Ogbonna, E., (2001), "*Equality, diversity and disadvantage in employment*", s. 51

Mångfald förväntas ha både positiva och negativa effekter på organisationens funktion.¹² Det är ett omtalat begrepp som beskriver den förändrade mix av arbetskraft som blir alltmer heterogena.¹³ Utifrån ett organisationsperspektiv handlar det vanligtvis om affärsstrategier, vilka effekter som exempelvis etnicitet har i en arbetsgrupp och vilken påverkan det har på makt och inflytande.¹⁴

Mångfald blir allt viktigare att ha i företag eftersom det gäller att kunna avspegla samhället så att de kan erbjuda så pass god service så att det passar alla kunder och deras krav. Det kan finnas många skäl till varför företag arbetar med mångfald. Det kan till exempel vara så att företagen vill avspegla samhället eller för att företagen känner sig tvingade till att använda sig av detta. Men det handlar inte om att ha chansen att välja mångfald eller inte utan kan istället beskrivas på detta vis:

*“The reality is that increasing diversity is not a choice but a fact of life.”*¹⁵

Införandet av mångfald i ett företag behöver inte vara lätt att genomföra, det krävs mycket för att det ska bli effektivt. Det krävs bland annat en öppenhet på hur man ser på andra människor, att man har en öppen företagskultur som är flexibel och som är mottaglig för förändringar. Enligt Mlekov och Widell ska mångfald betraktas som organisationens styrka och ses som en resurs, som kommer att ge ett plusvärde.¹⁶ Att ha en öppen syn till andra människor är viktigt eftersom detta gör att det blir lättare att kunna hantera alla anställda, även om de inte är exakt som en själv. Det krävs att företagen släpper på sina fördomar och ger alla en rimlig chans att visa vad de går för. Mångfald handlar inte om att ”ta hand om alla invandrare” utan mer om att inte se olika människor som representanter för grupper, utan som individer. Då blir kompetensen, erfarenheten och personligheten det som avgör och inte efternamn, hudfärg, ålder eller slöja.¹⁷ När chefer använder sig av olikheter som de anställda kan erbjuda kommer det enligt Kandola och Fullerton att skapa en produktiv omgivning där alla känner sig uppskattade samt där deras färdigheter tillvaratas

¹² Bogaert, S., & Vloeberghs, D., 2005, “*Differentiated and Individualized Personnel Management*”, s. 483

¹³ Albrecht, M. H., 2000, “*International HRM: Managing Diversity in the Workplace*”, s. 108

¹⁴ Mlekov, K., & Widell, G., 2003, “*Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?*”, s. 7-8

¹⁵ Cox, T., 2001, “*Creating the multicultural organization a strategy for capturing power of diversity*”, s. 5

¹⁶ Mlekov, K., & Widell, G., 2003, “*Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?*”, s. 15

¹⁷ Bermudez-Svankvist, A., 2002, “*Management by love*”, s. 35

maximalt.¹⁸ I och med att företaget har en mer kreativ affärsmiljö kan de komma mycket närmare sina olika kunders behov, vilket också ger företaget en möjlighet att lättare anpassa sig.¹⁹

3.3 Diversity Management – Ledning av mångfald

Diversity management, det vill säga ledning av mångfald, är ett ledningsansvar som utgår från att hitta sätt att effektivisera tillvaratagandet av personalens resurser i organisationen. Att hantera mångfald innebär att chefer möjliggör för varje arbetare i en organisation att prestera till dennes yttersta potential.²⁰ Målet med att arbeta med mångfald är att försöka skapa en organisation som inte är diskriminerande och som framförallt kan öka effektiviteten.²¹

Huvudkonceptet när ledare hanterar mångfald är att acceptera att arbetskraften består av en varierande population av människor. När företag hanterar mångfald, kan organisationen betraktas som en mosaik. Olikheter förs samman för att skapa en hel organisation på samma sätt som varje enkel bit av en mosaik förs samman för att skapa ett mönster. Varje liten bit behövs för att kunna skapa en komplett struktur.²² Mångfald handlar alltså om att rekrytera, behålla, belöna och marknadsföra en heterogen mix av produktiva, motiverade och engagerade medarbetare.²³ Ledning av mångfald fokuserar som helhet på att stödja ledare och anställda i en organisation att hantera mångfald och den utökade komplexiteten som det medför.²⁴

När ett företag arbetar med mångfald strävar de efter jämlikhet på arbetsplatsen och då är det viktigt att de får med sig ett organisatoriskt engagemang.²⁵ Det handlar om att ha ledningsskickligheten att tillåta att andra kanske har annorlunda perspektiv och synpunkter,

¹⁸ Kandola, R. S., & Fullerton, J., 1998, "Diversity in action: Managing the mosaic", s. 8

¹⁹ ibid., s. 12

²⁰ ibid., s. 7

²¹ Mlekov, K., & Widell, G., 2003, "Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?", s. 21

²² Kandola, R. S., & Fullerton, J., 1998, "Diversity in action: Managing the mosaic", s. 8

²³ Kellough, J. E., & Naff, K. C., 2004. "Responding to a Wake-up Call: An Examination of Federal Agency Diversity Management Programs," s. 66

²⁴ Diversity Management. 2007. <http://www.culture-contact.com/html_en/nav_top/diversity_management.php>. 2007-05-14

²⁵ Basset-Jones, N., Brown, R. B., & Cornelius, N., 2007, "Delivering effective diversity management through effective structures", s. 60

för att sedan förbättra kvaliteten av sina egna beslut.²⁶ Cox menar att mångfald har två huvudutmaningar vid hantering av mångfald. Dessa är att minimalisera de eventuella prestationsbarriärerna medan organisationens prestationsförmåga ska förbättras och maximeras.²⁷

Att använda sig av mångfald är något som många företag vet om att de bör göra, men enligt Cox är det mest bara ord på papper som används för att skapa en bättre företagsbild om sig själva. Fast detta kommer inte att vara värt någonting om företagen inte tar tag i det och verkligen arbetar kontinuerligt med en strategi för hantering av mångfald.²⁸ Hantering av mångfald är ett långsiktigt ledarskapsarbete som ska sätta sin prägel på hela företaget och all dess anställda.²⁹ Chefer gör ofta misstaget att förvänta sig ett resultat direkt från mångfald. De blir otåliga inför att se ett resultat, vilket gör att de väljer att fokusera på andra uppgifter och styr därmed intresset bort ifrån att implementera en förändring. Detta kan vara skadligt när det ska införas en hållbar förändring.³⁰

3.4 Varför mångfald bör uppmärksammas

Det finns olika skäl till varför mångfald ska uppmärksammas. Det kan till exempel vara för att reflektera över hur det alltmer diversifierade samhället ser ut eller för att regeringen vill att företag ska främja en bättre blandning av arbetskraft bland de anställda. Denna blandning ska exempelvis inkludera personer med annan etnisk bakgrund. Mångfald används även för att öka konkurrensfördelar och för att kunna uppfylla kundens breda variation av behov samt för att ge en kundrelaterad service som passar just dem. När företag har uppmärksammat mångfald, kommer det enligt Bogaert och Vloeberghs att vara lättare för företag att attrahera nya arbetare. Detta ska ses som en stark fördel eftersom det kan leda till konkurrensfördelar då tillgången till de nya arbetarna kommer att bidra med nya kunskaper, nya idéer och ståndpunkter. För att kunna behålla dessa fördelar måste

²⁶ Kandola, R. S., & Fullerton, J., 1998, "Diversity in action: Managing the mosaic", s. 12

²⁷ Cox, T., 2001, "Creating the multicultural organization a strategy for capturing power of diversity", s. 4

²⁸ ibid., s. 5

²⁹ Mlekov, K., & Widell, G., 2003, "Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?", s. 21

³⁰ Cox, T., 2001, "Creating the multicultural organization a strategy for capturing power of diversity", s. 15

chefer ge lika goda chanser och möjligheter till alla och skapa en stimulerande arbetsmiljö där alla människor kan arbeta tillsammans.³¹

3.5 Att arbeta med mångfald

Det finns mycket att evaluera när ett mångfaldsarbete ska genomföras. För många företag kan det uppstå svårigheter med att veta vad som bör fokuseras på. En relevant början till att utöka mångfalden på arbetsplatsen är vid rekryteringsprocessen då möjligheten att anställa en variation av individer ges. Vidare behöver företag olika riktlinjer som kan betraktas som stöd för ett fortsatt mångfaldsarbete. För att kunna hantera mångfald och att lyckas med att hålla det igång kontinuerligt, behöver organisationen ha en öppen företagskultur som är mottaglig för förändringar.

3.5.1 Rekrytering – Ett första steg i en mångfaldsprocess

Enligt Mlekov och Widell visar statistik att många invandrare har svårt att ta sig in på arbetsmarknaden eller att få ett jobb som passar samman med deras kompetens.³² Om organisationer känner sig tvingad till att arbeta med mångfald kommer potentiella fördelar att utelämnas. Personalansvariga kommer då att koncentrera sig på det mest väsentliga arbetet med mångfald och enbart fokusera på inflödet av en diversifierad arbetskraft. Hur kommer det sig att företag inte väljer att gå vidare och arbeta mer med mångfald? Anledningen till detta faktum kan bero på många faktorer men oftast grundar det sig på fördomar om att vissa identitetsgrupper såsom kvinnor och människor med annan etnisk bakgrund inte har lika bra arbetserfarenhet eller andra allmänna kompetenser för att till exempel kunna anpassa sig till vissa regler och vanor som finns i en organisation.³³ Det är personalchefen som anställer som måste använda sig av objektiva metoder för att välja ut diversifierade arbetare under anställningsprocessen. Personalchefen bör inte hänga upp sig på stereotyper.³⁴

³¹ Bogaert, S., & Vloeberghs, D., 2005, "*Differentiated and Individualized Personnel Management*", s. 484

³² Mlekov, K., & Widell, G., 2003, "*Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?*", s. 7

³³ Bogaert, S., & Vloeberghs, D., 2005, "*Differentiated and Individualized Personnel Management*", s. 484

³⁴ *ibid.*, s. 485

3.5.2 Riktlinjer för Mångfald – Steg för steg

Ett första steg för företagen är att framställa mångfaldsplaner som innebär att alla anställda ska förstå innebörden av begreppet mångfald. En mångfaldsplan ger förutom bättre kunskap om mångfald även möjligheten för företaget att sätta upp mål att sträva efter. Det ger de anställda också en klarare bild av hur mångfald på arbetsplatsen bör hanteras samt hur eventuell problematik kan lösas.³⁵

Det finns olika explicita och implicita steg att ta för att kunna överkomma oavsiktlig eller avsiktlig diskriminering och för att uppnå ett bättre klimat för mångfald. Kellough och Naff nämner ett flertal med utgångspunkt från olika litteraturer om ledning av mångfald och bland dessa är den vanligaste att försäkra ledningens beräkningsbarhet. Ledningens prestationer och kompensationsnivåer bör delvis vara beroende av deras framgång i att uppnå mångfaldsrelaterade mål. Organisationens struktur, kultur och ledningssystem ska också återexamineras för att upptäcka potentiella fördomar och om det är nödvändigt ska detta ändras. Ett annat steg som bör tas är att organisationen måste uppmärksamma sig på siffrorna och antalet i organisationen. Representationen av de olika grupperna i en organisation ska övervakas likväl som de anställdas perception om arbetsmiljön. Kellough och Naff påpekar även att ett ytterligare väsentligt steg är att tillhandahålla personalen information om betydelsen av mångfaldsmål samt lära ut de färdigheter som krävs för att arbeta effektivt i en diversifierad arbetsplats.³⁶ Även Cox konstaterar att utbildning är en viktig aspekt som inte kan utelämnas. Utbildning är en central del i varje försök till förändring och ett sätt att överkomma resistens mot olikheter är just att tillföra lärande och kommunikation i organisationen. Utbildning om mångfald ska framvisa att vid utveckling av kompetens om mångfald och implementering av ett insiktsfullt mångfaldsarbete, kommer det att resultera i långsiktiga fördelar för alla.³⁷ Dock ställer sig Prasad kritiskt till de olika mångfaldsprogram som finns eftersom de inte lever upp till de effekter som de är menade att uppnå.³⁸ Många framställer mångfaldsplan och program men går ändå tillbaka till tidigare vanor utan att riktigt ha ändrat på något i organisationen. En del företag påstår sig arbeta med det men i själva verket är det bara ett sätt för de att skapa en positiv bild om

³⁵ Bermudez-Svankvist, A., 2002, "Management by love", s. 40

³⁶ Kellough, J, E., & Naff, K, C., 2004. "Responding to a Wake-up Call: An Examination of Federal Agency Diversity Management Programs", s. 66-69

³⁷ Cox, T., 2001, "Creating the multicultural organization a strategy for capturing power of diversity", s. 60

³⁸ Prasad, P., 1997, "Managing the organizational melting pot", s. 14.

sin organisation. Kellough och Naff menar vidare att fokus bör ligga på att skapa delade värderingar bland anställda. Organisationen ska uppmärksamma sig på att aktivt arbeta mot att skapa ett klimat som länkar mångfald till deras affärsstrategier.³⁹ De får inte enbart se det som ett pappersarbete att lämna åt sidan vid färdigställandet. Det är en strategi som kontinuerligt måste evalueras och uppdateras såsom andra strategier i organisationen.

3.5.3 Öppen företagskultur – Ett nödvändigt måste

För att kunna få konkurrensfördelar genom mångfald bör företaget ha en öppen företagskultur. För att uppehålla kommunikation mellan personer med olika kulturella bakgrunder ska organisationer kunna erbjuda interkulturell kommunikationsträning för sina anställda. Interkulturell kommunikationsträning hjälper de anställda att lära sig om sina egna värden, vanor och uppförande samt att de lär sig om andras kulturella bakgrunder. Arbetarna måste få en möjlighet att prata ut om olika skillnader eller missförstånd. Det är på grund av att företag inte har en bra kommunikation som konflikter, relaterade till skillnader i värderingar, ömsesidig respekt och förståelse kan uppkomma.⁴⁰

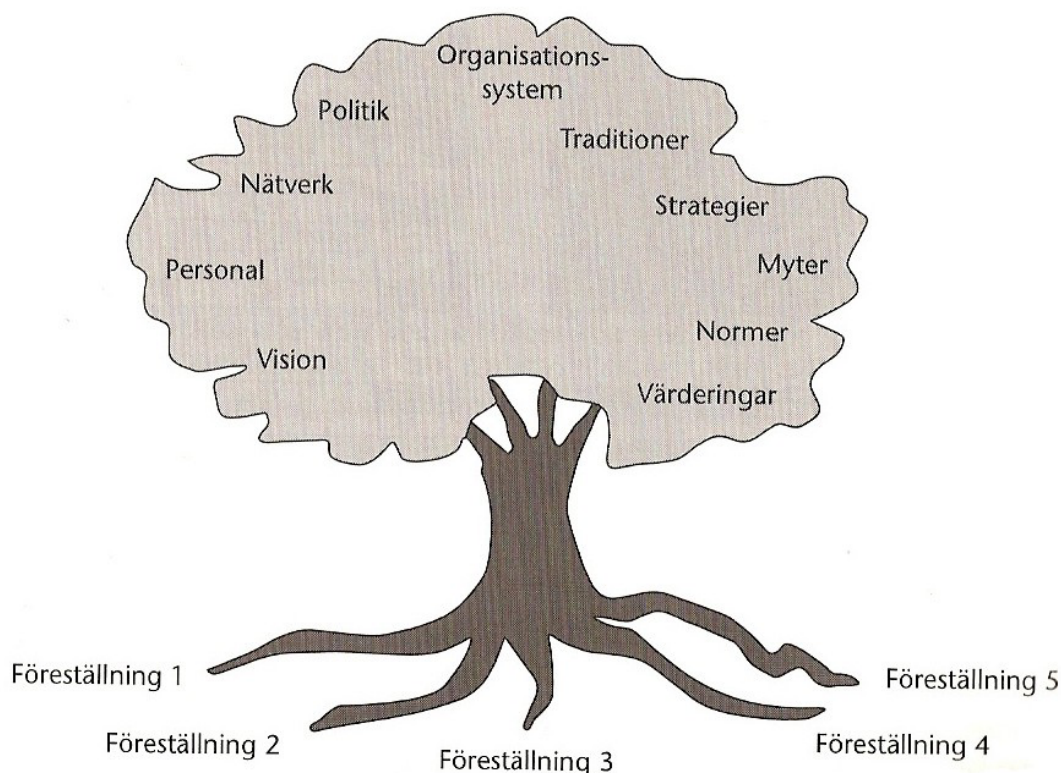
En tydlig öppen företagskultur råder i multikulturella organisationer. En multikulturell organisation består av olika kulturella grupper där olikheter bland individer värdesätts väsentligt.⁴¹ Mlekov och Widell anser att för att främja öppenhet ska företagen skapa organisationskulturer där alla medarbetares kompetens och potential tas tillvara maximalt, vilket kommer att leda till ökad trivsel och produktion.⁴² En trivsam arbetsmiljö är ett nödvändigt måste för att individerna i organisationen ska utvecklas och stimuleras. Det är också ett sätt att skapa sammanhållning bland de anställda och bidrar även till att de exempelvis vill prestera mer för organisationen. Om en individ inte känner sig värderad och trivs på sin arbetsplats, kommer det att påverka deras öppenhet och kreativitet. Tillfredsställelsen kommer även att påverkas negativt och hämma förutsättningar för personlig och professionell utveckling. För att uppnå en mer öppen företagskultur krävs det ett antal förändringar som kan bryta tidigare mönster och barriärer.

³⁹ Kellough, J. E., & Naff, K. C., 2004. "Responding to a Wake-up Call: An Examination of Federal Agency Diversity Management Programs," s. 66-69

⁴⁰ Bogaert, S., & Vloeberghs, D., 2005, "Differentiated and Individualized Personnel Management", s. 485

⁴¹ Albrecht, M. H., 2000, "International HRM: Managing Diversity in the Workplace", s. 251

⁴² Mlekov, K., & Widell, G., 2003, "Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?", s. 16



Kulturen som ett träd med rötter.

Figur: Företagskulturen – ett träd

Källa: Mlekov & Widell, 2003, "Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?", s. 64

Enligt Mlekov och Widell kan företagskulturen enkelt förklaras genom en liknelse med ett träd. Trädets rötter är företagskulturen och är dolda under marken. Dessa rötter är själva stommen för att den synliga delen av trädet, det vill säga löven och grenarna ska kunna växa och utvecklas. Utan rötterna kommer inte trädet att kunna klara sig såsom ett företag inte kommer att göra utan en stark företagskultur. Även löven och grenarna har en inverkan på företagskulturen. Vidare menar de att det kan vara väldigt komplicerat att förändra denna företagskultur men dock är detta inte helt ogenomförbart. Utifrån hur ledarna påverkar företagskulturen så är det denne som sätter normerna för organisationens önskvärda beteenden. Med trädet kan företag identifiera faktorer som påverkar företagskulturen samt behovet av förändring. Detta skapar en medvetenhet om organisationens styrkor och svagheter.⁴³

⁴³ Mlekov, K., & Widell, G., 2003, "Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?", s. 64-65

3.5.4 Tre steg till förändring

Det finns otaliga förändringar som företagen kan ta till sig för att bli en mer diversifierad arbetsplats. Eftersom företagskulturen sitter rotad i organisationens synsätt, arbetsstil och vanor så är det framförallt faktorer relaterade till kulturen som är väsentlig att överskåda. Enligt Ragins finns det tre generella förändringar som kan skapa en mer diversifierad arbetsplats. Dessa inkluderar:

1. Kultur
2. Struktur
3. Uppförande

3.5.4.1 Kulturförändringar

Kultur inkluderar värderingar, antaganden och ideologier som definierar organisationens syn på sig själv och dess miljö. Eftersom värderingar gentemot mångfald reflekterar företagskulturen är kulturförändring en viktig del för att en organisation ska förändras till en pluralistisk organisation som är för mångfald. Pluralistisk organisation är kategoriserad för att ha acceptans för en bred variation av arbetsstilar, uppförande och uppmuntrar mångfald i tankar, praktiken och i genomförande. För att företagen ska kunna förändra sina visioner och ledarskapsutövningar måste de belöna det som främjar mångfald.⁴⁴

3.5.4.2 Strukturförändringar

Det är oftast svårt för personer med annan etnisk bakgrund att komma förbi det glastak som organisationer sätter upp. Ett glastak kan betraktas som ett hinder och en barriär som avsiktligt eller oavsiktligt sätts upp av organisationer, vilket kan hämma vissa individers möjligheter att avancera i företaget. Detta gör att tillgången till bättre positioner som till exempel chefspositioner är svåråtkomliga. Med strukturförändringar syftar det till att det ska ske en förändring av grupperingen av positioner och avdelningar i organisationen. Det krävs att det sker förändringar bland positioner, hierarkinivåer, kontroll, arbetsfördelning och sättet man interagerar med varandra på olika positioner. För att få ett effektivt mångfaldsarbete krävs det att cheferna uppnår en heterogenitet bland personalens positioner bland rang och avdelningar. Genom att göra en strukturell förändring i

⁴⁴ Ragins, B. R., 1995, *“Diversity in Organizations: New Perspectives for a Changing Workplace”*, s. 92

organisationen kan det på så sätt minska stereotyper och fördomar genom att öka kontakten bland de heterogena grupperna.⁴⁵

3.5.4.3 Förändringar av beteende

Förändringar av beteende relaterar till attityder och uppfattningar bland individer och arbetsgrupper. Det finns beteende som kan vara oavsiktliga men som ändå påverkar minoriteternas exkludering, självförtroende, prestation och utveckling av makt. Det finns många uppförande där tydlig brist på acceptans och förståelse förekommer och det gäller således att granska de befintliga inställningarna hos individerna i företaget. Uppfattningar som bör förändras kan exempelvis handla om fördomar och förutfattade meningar om andra personer som är olik en själv.⁴⁶

3.6 Mätning av mångfaldens effekter

Mätning innebär att använda granskning för att kontrollera en förändringsprocess. Alla organisationer behöver inkludera både mätning och granskning som ett nödvändigt element i sin förändringsprocess oavsett typ och storlek av företaget. Framgångsrika organisationer är välinformerade med relevant data som mäts systematiskt och kontinuerligt i processen. Dessvärre saknas det kunskap i nuläget om systematisk beräkning av resultat från mångfaldsarbete.⁴⁷ Genom att kunna mäta mångfaldens effekter kan inställningen om aktivt arbete med mångfald att påverkas.

Det finns mätningar som handlar om att ta reda på hur mångfalden är på företaget. Men vad hjälper det egentligen? Vad kan göras utav denna information? Det som egentligen är viktigt är hur företagen kan använda informationen för att sedan få ut något som hjälper de att utvecklas i sitt mångfaldsarbete. Alltså är det viktigt att ta reda på hur man kan mäta effekterna av mångfald och se om de gör någon skillnad. Oftast är mätningarna för komplicerade eller har lite mening för mätningen av effektiviteten av mångfald.⁴⁸

⁴⁵ Ragins, B. R., 1995, "Diversity in Organizations: New Perspectives for a Changing Workplace", s. 93

⁴⁶ ibid., s. 93-94

⁴⁷ Cox, T., 2001, "Creating the multicultural organization a strategy for capturing power of diversity", s. 20

⁴⁸ Harris, D., 2004. <<http://www.shaker.com/in/dj5.html>>. 2007-05-12

Det har oftast handlat om att det kan vara svårt att mäta mångfald, men det stora problemet är egentligen organisationens inställning till mångfald och hur de ska arbeta med den för att företaget ska öppna upp ögonen för mångfald. Processen för att mäta mångfald kan kompliceras mer beroende på företagets storlek, plats, ledarskap, erfarenhet av mångfald och fokus på att arbeta med mångfald.⁴⁹

När ett företag ska mäta ska de försöka samla på sig så mycket direkt information som möjligt. På så sätt får de en klarare bild över företagets inställning till mångfald, det vill säga om företaget underlättar eller hindrar för att skapa de rätta förutsättningar för ett effektivt mångfaldsarbete. Dilemmat med mångfald är inte att hantera olika språk, sociala kulturer eller andra olikheter, det handlar egentligen om maktinflytande. Maktinflytande handlar om företagskultur, hur företagen ger alla en bit av kakan är det stora problemet som mångfaldsarbetet stöter på.⁵⁰ Som företag gäller det att vara öppen för olikheter och tillåta influenser från annat håll samt att alla får ta del vid beslutsfattandet. Viljan att dela med sig av makt är något som är ovanligt i den mänskliga naturen. Med mångfaldsarbetet blir företagen tvungen att ta tag i detta problem och lösa det genom att släppa på sina invanda principer.

Varför är det då så viktigt med att kunna mäta mångfald? Det är framförallt för att ha en övergripande blick på hur själva processen fungerar. Det är för att förbättra effektiviteten på de förändrade elementen som företagen valt ut. Det är även ett sätt att bevisa resultatet på de utvalda faktorerna inom mångfald för dem som tror eller inte tror på processen.

3.6.1 Hur mäta mångfaldens effekter?

Det går att mäta dimensionen av mångfald på företaget på olika sätt, några exempel är genom att använda sig av frågeformulär, checklistor, intervjuguider och använda diskussionsgrupper. Frågeformulären hjälper bland annat till att ta reda på hur effektivt företaget kan hantera och vidareutveckla mångfalden. Genom att använda sig av dessa metoder kan de mäta hur mångfalden har utvecklats på företaget och hur personalen ställer sig till mångfald. Vidare är det ett sätt att uppmärksamma sig på hur effekterna av mångfald blir, vare sig det är positivt eller negativt.

⁴⁹ Harris, D., 2004. <<http://www.shaker.com/in/dj5.html>>. 2007-05-12

⁵⁰ *Measuring diversity*. <<http://www.workinfo.com/free/Downloads/40.htm>>. 2007-05-11

För att mäta företagets hantering av mångfald så ska tre steg granskas. Det första steget gäller de individuella attityderna och åsikterna om mångfald. Det vill säga hur öppen personalen är till mångfald och vilken inställning de har till det. Andra steget behandlar organisationens värderingar och normer som har effekter på hur ledarna hanterar mångfald. I detta steg ska det komma fram om företaget uppmuntrar mångfald eller istället hindrar det. I det tredje och sista steget handlar det om ledarskapets utförande och utveckling av policy som hjälper eller hindrar processen till att bli ett multikulturellt företag.⁵¹ Om företagen inte beaktar processen så kommer de bara att få kortsiktiga fördelar och de kommer att stöta på utmaningar i framtiden. Därför behöver företaget kontinuerligt iaktta processen för att göra det så problemfritt som möjligt då mångfaldsarbete är ett långsiktigt arbete. När företagen mäter effektiviteten av mångfalden i företaget bör de tänka på följande frågor:

- Hur långt har vi kommit i dagens läge?
- Var vill vi vara i morgon?
- Vilka åtgärder måste vi ta för att komma dit?
- Hur försäkrar vi att åtgärderna implementeras effektivt?
- Hur kommer företaget gynnas av att ta dessa åtgärder?⁵²

3.7 Ledarskap – Drivkraften för mångfald

Traditionella ledarskapsteorier handlar framförallt om att leda människor som kommer från en homogen grupp. I dagens läge med växande mångfaldsarbeten kommer denna ledarskapsteori vara svår att fortsätta med. Nuförtiden krävs det mer av en pluralistisk ledarskapsstil, där ledarna är mottagliga för olika värderingar, behov och erfarenheter.⁵³

Det behövs chefer som kan främja mångfald och som kommer att fungera som förebilder för att organisationer ska förändra deras företagskulturer och som försäkrar en fungerande

⁵¹ *Measuring diversity*. < <http://www.workinfo.com/free/Downloads/40.htm> >. 2007-05-11

⁵² Harris, D., 2004. <<http://www.shaker.com/in/dj5.html>>. 2007-05-12

⁵³ Chrobot-Mason, D., & Ruderman, N., 2003, “*The Psychology and Management of Workplace Diversity*”, s. 102

länk hos minoriteten och bland majoriteten av de anställda.⁵⁴ Effektivitet i mångfald kräver förutom förändringar i kultur och system även engagemang från ledarskapets sida samt en vilja och kapacitet från ledarna och anställda att interagera effektivt med varandra trots olikheter i perspektiv.⁵⁵

Som ledare kan man inte bara hänga med, utan det gäller att ligga steget före och arbeta aktivt och strategiskt med att till exempel bredda urvalet av arbetssökande.⁵⁶ Det en ledare måste göra är att kunna se utvecklingar, tänka själv och börja om. Chefer bör låta sina medarbetare komma fram och visa vad de kan. Rädda chefer håller istället tillbaka duktiga medarbetare istället för att lyfta fram dem. Först när trygghet har skapats kan de anställda växa som individer.⁵⁷

Vid organisatorisk förändring är ledarskap ett beteende som ska skapa en form av direktion och mål för förändring. Ledarskap ska frambringa en känsla av nödvändighet och betydenhet för visionen, främja motivationen av andra och kultivera nödvändiga konditioner för att uppnå visionen. Ledarskap är det mest essentiella elementet för förändring och utan det kommer ingenting att kunna hända.⁵⁸

Cheferna måste ofta hantera människor med olika kulturer och värderingar. Målet blir att maximalt ta fördelarna som finns med en diversifierad arbetsstyrka för att undvika negativa konsekvenser som till exempel lägre arbetstillfredsställelse. Det händer enligt McMillian-Capehart ofta att chefer förbiser de negativa effekterna av mångfald och istället koncentrerar sig bara på de positiva.⁵⁹

3.8 Fördelarna med mångfaldsarbete

Ett arbetslag med mer mångfald sägs öka organisationens effektivitet. Mångfald kommer

⁵⁴ Chrobot-Mason, D., & Ruderman, N., 2003, *“The Psychology and Management of Workplace Diversity”*, s. 101

⁵⁵ Roosevelt, T, R., & Woodruff, M, I., 1999, *“Building a house for diversity”*, s. 203

⁵⁶ Bermudez-Svankvist, A., 2002, *“Management by love”*, s. 37

⁵⁷ *ibid.*, s. 38

⁵⁸ Cox, T., 2001, *“Creating the multicultural organization a strategy for capturing power of diversity”*, s.18

⁵⁹ McMillian-Capehart, A., 2005, *“A Configurational framework for diversity: socialization and culture”*, s. 489

att lyfta upp moralnivån, få bättre tillgångar till nya marknader och utveckla produktiviteten. Det innebär alltså att mångfald gynnar organisationen och är bra för affärerna.⁶⁰ Det finns enligt Thomas och Ely ett distinkt sätt att arbeta med mångfald som ska ge stora fördelar. Dessa fördelar inkluderar ökandet av vinst, lärdomar, kreativitet, flexibilitet, organisation och personligt utvecklande och möjligheten till att anpassa sig till en snabb och framgångsrik marknadsskiftning.⁶¹

3.8.1 Marknadsvärde och strategiskt nytänkande

Mångfald kan leda till marknadsföringssatsningar eftersom diversifierade kunder kommer att bli förstådda.⁶² Det innebär att företag kommer att kunna nå ut till fler kunder och bättre förstå deras behov samt på vilket sätt de ska ta kontakt med dem. En diversifierad arbetskraft kan skapa flera styrkor i en alltmer diversifierad marknadsplats. Bland annat ligger det ett marknadsföringsvärde utåt i att kunna leda mångfald väl. Det kan även ge tillgång till kartläggning av nya strategier då anställda från varierande kulturella bakgrunder kan bidra med ny förståelse om kulturella effekter på konsumtionsbeslut. Det förefaller vidare att anställda som arbetar med människor från olika kulturella och sociala bakgrunder kan skapa strategier till att förhöja kundrelationer.⁶³

3.8.2 Diversifierade kompetensmöjligheter

Med mångfald kan de underrepresenterade identitetsgrupperna inte enbart bidra med intern information utan även olika viktiga, konkurrenskraftiga och relevanta lärdomar. De bidrar med större perspektiv om hur företaget ska arbeta, uppnå mål, skapa effektiva lag, kommunicera idéer och leda. När dessa identitetsgrupper får möjligheten kan de hjälpa företaget att växa och förbättras genom att utmana förutfattade meningar om organisationens funktioner, strategier och processer.⁶⁴

En organisation som har mångfald kan erbjuda flerspråkig och mångkulturell kompetens som förstår vad kunderna vill ha och kan på så sätt ge service på ett bättre och mer

⁶⁰ Thomas, D. A., & Ely, R. J., 2002, "Harvard business review on managing diversity", s. 34

⁶¹ *ibid.*, s. 35

⁶² Cox, T. H., & Blake, S., 1991, "Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness", s. 47

⁶³ Cox, T., 2001, "Creating the multicultural organization a strategy for capturing power of diversity", s. 10

⁶⁴ Thomas, D. A., & Ely, R. J., 2002, "Harvard business review on managing diversity", s. 36

kompetent sätt.⁶⁵ Att ha olikheter hos sina medarbetare i ett företag kommer att ligga till grund för att kunna skapa en kreativ miljö.⁶⁶ Det är bakgrunden, uppväxten och ryggsäcken med alla tidigare erfarenheter, både positiva och negativa som hjälper till att skapa en individ. En kreativ miljö kräver därför en variation av olika kompetenser och tankesätt som kompletterar varandra.⁶⁷

3.8.3 Variation av mångfaldsfördelar

Det finns otaliga fördelar med att leda mångfald. Dessa fördelar sträcker sig från mer konkreta och mätbara organisatoriska besparingar associerade med reducerade rekryteringskostnader till fördelar som betraktas som logiska konsekvenser av mångfald som exempelvis ökad moral. Ökad moral kan uppstå då individer i en diversifierad arbetsplats kommer att känna samhörighet som leder till ökad acceptans och respekt. Enligt Kandola och Fullerton finns det en del författare och forskare med radikala synpunkter på fördelarna med mångfald. De ser ledning av mångfald som ett sätt att hjälpa organisationer förgöra osynliga demoner av institutionell rasism/sexism. De ser även det som ett sätt att upplösa energi från anställda och befria de från behovet att assimilera och spela säkert. Genom ledning av mångfald kan det även möjliggöra drivkraft för organisatorisk förändring. Andra håller sig enligt Kandola och Fullerton mer realistiska och grupperar fördelarna till kostnadsbesparingar.⁶⁸ De menar vidare att många författare är snabba med att citera en samling av fördelar men ifrågasätter sällan underliggande bevis. Mångfaldens möjligheter och fördelar är välkända men dess sidoeffekter är ofta undangömda, om kända alls. Däremot menar de att avsaknad av bevis inte alltid behöver innebära att påståenden om fördelarna är felaktiga eller missledande.⁶⁹

Fördelarna med ledning av mångfald listas fram av många forskare och författare. Författarna Kandola och Fullerton kritiserar dock att många av de undersökningar som läggs fram saknar relevanta bevis som underlag. Det citeras även en rad påstådda fördelar av organisationer som sträcker sig över de konkreta fördelarna.⁷⁰ Kandola och Fullerton menar att de mest konkreta fördelarna som uppmärksammas är de som är relaterade till

⁶⁵ Mlekov, K., & Widell, G., 2003, "Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?", s. 30

⁶⁶ *ibid.*, s. 32

⁶⁷ Bermudez-Svankvist, A., 2002, "Management by love", s. 42

⁶⁸ Kandola, R, S., & Fullerton, J., 1998, "Diversity in action: Managing the mosaic", s. 32

⁶⁹ *ibid.*, s. 35-36

⁷⁰ Kandola, R, S., & Fullerton, J., 1998, "Diversity in action: Managing the mosaic", s. 33-34

ökad tillgång till talanger, reducerad rekryteringskostnad och associerade kostnader samt marknadsföring.

Undersökningar visar att mångfald bland små grupper har både vinster och förluster. Det har visat sig att medlemmar med diversifierad bakgrund och erfarenhet i grupper inte har någon inverkan på eller minskar effektiviteten. Det visade sig istället ha en positiv inverkan på gruppens utförande och prestationer. Diversifierade grupper kan vara mer kreativa och utföra mer kvalitativa beslutsfattanden än vad homogena grupper skulle ha gjort.⁷¹ Exakt hur och varför diversifiering bland medlemmar av grupper påverkar effektiviteten är fortfarande relativt oklar.⁷² Arbetsgrupper behöver ha en öppen kommunikation. Grupper måste vara koordinerade så att de arbetar flexibelt och är engagerade för att uppnå gruppens mål som direkt motiverar medlemmarna.⁷³

3.8.4 Organisatorisk flexibilitet

Organisationer som tillåter existensen av mångfald och anpassar sig efter dess villkor bör leda till bättre flexibilitet. Ett av sätten att förbättra flexibiliteten är att förändra tidigare kognitiva strukturer hos anställda, d.v.s. deras syn på att organisera och respondera till information. Eftersom en diversifierad arbetsplats utökar närvaron av människor som kommunicerar flera språk, skapar det i sin tur indirekt flexibilitet i tankar.⁷⁴ Större flexibilitet kan även tilltagas i organisationen som en biprodukt genom responsen som organisationen får. Exempelvis kan reducering av standardisering och vidöppning av policyn resulterar till att organisationen blir mer anpassningsbar och rörlig. Rörligheten kan även leda till att organisationen responderar till olika samhällsförändringar snabbare och till en lägre kostnad.⁷⁵ Även Cox och Blake påpekar att en organisation kan bli mer flexibel och mindre standardiserad om organisationen använder sig av mångfald.

Företag som är effektiva med att tilltala, bibehålla och använda människor från varierande bakgrunder har större fördelar än de som endast är effektiva med att arbeta med människor från enstaka sociala och kulturella grupper. Detta handlar om en kvalitetsfråga eftersom

⁷¹ Shaw J, B., & Barrett-Power, E., 1998, *“The effects of diversity on small group process and performance”*, s. 1308

⁷² *ibid.*, s. 1309

⁷³ *ibid.*, s. 1310

⁷⁴ Cox, T., 2001, *“Creating the multicultural organization a strategy for capturing power of diversity”*, s. 8

⁷⁵ *ibid.*, s. 9

personalens färdigheter är ett råmaterial i alla organisationer.⁷⁶

3.9 Mångfaldsproblematik – en oundviklig utmaning

När en organisation är anpassad till endast en omgivning, innebär det att de har eliminerat möjligheten till variation och priset av denna enformighet är bristen på flexibilitet när situationer förändras.⁷⁷ Även om organisationer runt om i världen har blivit mer diversifierade än förr, med hierarki och traditionella arbetsuppgifter så har företagen ändå inte riktigt öppnat upp för nya arbetssätt. I de flesta organisationer är det fortfarande vita män som har majoritet bland chefer och de få chefer som är kvinnor eller personer av annan etnicitet kommer att stöta på hinder som gör det svårt att ta sig förbi glastaket.⁷⁸

Mångfald har sina fördelar men kan även leda till svåra utmaningar. En av utmaningarna är att det blir betydligt svårare för en diversifierad grupp att arbeta mot ett gemensamt mål. Det kommer att kräva mer tid och kraft för att kunna uppnå konsensus i gruppen. En diversifierad grupp kommer att möta oförväntade konflikter och kommunikations-svårigheter eftersom det lättare uppstår missförstånd och missuppfattningar i avsikt och handling.⁷⁹ Cox finner även att sidoeffekterna med mångfald är att det kan reducera effektiviteten av kommunikationen och öka konflikter bland medarbetare. För många blir därför kanske den lättaste vägen att välja människor med likheter i både tankesätt och levnadssätt. Det är nämligen mer tryggt och bekvämt att arbeta med likasinnade individer med liknande värderingar än att komma i konflikt med individer som inte ser världen på samma sätt.⁸⁰

Det finns många initiativ till att införa mångfald i ett företag, men detta arbete kan ibland också gå förbi organisationens effektivitet. Istället har försöken till att öka mångfald på en arbetsplats i vissa fall slagit tillbaka. Detta har till exempel lett till att det ibland blir en spänd stämning bland personalen vilket hindrar organisationens prestationer.⁸¹ Det finns

⁷⁶ Cox, T., 2001, "Creating the multicultural organization a strategy for capturing power of diversity", s. 9

⁷⁷ McGinn, P., 2007, *Making the case for conflict*, s. 32

⁷⁸ Chrobot-Mason & Ruderman, 2003, *The Psychology and Management of Workplace Diversity*, s. 100

⁷⁹ McGinn, P., 2007, *Making the case for conflict*, s. 32

⁸⁰ Cox, T., 2001, "Creating the multicultural organization a strategy for capturing power of diversity", s. 4-5

⁸¹ Thomas, D, A., & Ely, R, J., 2002, "Harvard business review on managing diversity", s. 35

vidare en uppfattning att mångfald handlar om att öka antalet representanter av personer med olika nationaliteter, kön eller klass. De tror att det enbart handlar om att rekrytera personer från mer traditionella underrepresenterade identitetsgrupper. När människor ser mångfald på detta sätt kommer det enligt Thomas och Ely att hindra effektiviteten.⁸²

Oftast visar det sig att en person som kommer från ett visst land kommer att arbeta med att ta hand om människor från det egna landet. Detta på grund av att det finns en uppfattning om att denna person kommer ha mycket information om hur de ska hantera sina egna grupper. Förutfattade meningar om hantering av mångfald leder till begränsningar och detta i sin tur kan leda till att företag inte utnyttjar mångfald till sin fulla kapacitet. Det är endast när företagen ser mångfald holistiskt som ett komplement med meningsfullt arbete samt när de slutar anta att mångfald relateras bara till hur en person ser ut eller var de kommer ifrån, kommer företagen att bli rikligt belönade.⁸³

Grupper med medarbetare som har annan etnisk bakgrund producerar bättre kvalitativa idéer vid idéstormning, men detta behöver inte betyda att idéerna är bättre.⁸⁴ Personer med annan etnisk bakgrund har tendenser till att vara mindre psykologiskt engagerade till sin organisation och mindre benägna att stanna kvar samt större chans att vara absent.⁸⁵

Tendenser som också finns i en diversifierad grupp är att de har en lägre nivå av tillfredsställelse och större omsättningsgrad än i de grupper som är homogena. Människor som är olika från andra i deras grupp kommer att känna sig mindre tillfredsställda. Grupper och organisationer kan i många fall agera systematiskt för att driva ut individer som är annorlunda från majoriteten om inte organisationen kan hantera mångfald effektivt.⁸⁶

⁸² *ibid.*, s. 35

⁸³ *ibid.*, s. 37

⁸⁴ Milliken, F. J., & Martins, L. L., 2006, "Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organisational groups", s. 406

⁸⁵ *ibid.*, s. 405

⁸⁶ *ibid.*, s. 420

4. EMPIRI

Denna del behandlar vårt empiriska material där resultaten från fallstudierna analyseras fram. Detta kapitel är uppdelat i två delar. Den första delen behandlar de svenska fallstudiernas svar och resonemang om mångfald och den andra delen innefattar de indiska hotellens respons.

4.1 Star Hotels respondenter

4.1.1 Mångfaldssynen hos respondenterna

För att vara en hotellkedja med stark ställning inom hotellbranschen i Sverige förefaller det sig märkbart att ett mångfaldsarbete inte har initierats inom Star Hotels. Det existerar uppfattningar om att mångfald är positivt för organisationen men samtidigt saknas det fokus på att aktivt vidarearbeta med det och implementera det i organisationen.

Mångfald är som tidigare nämnt ett multidimensionellt begrepp som kan tolkas olika av människor, beroende på dennes kunskap inom ämnet och tidigare erfarenheter. Synen på mångfald hos varje individ i en organisation kan även påverkas av företagskulturen och företagets val i att utbilda personalen. Hotelldirektören på hotellet Sun och Moon betraktade mångfald som ett sätt att arbeta ihop med olika individer. Hotelldirektören angav liknelsen att mångfald är som att ha olika kryddor i en stor gryta, vilket kan framställa en utmärkt curryrätt. Det finns mycket mångfald i denna curry och därifrån erhåller man mycket influenser och kulturer tillsammans. Receptionistchefen såg mångfald som något som hotellet arbetade med, dels för att det handlar om en unik arbetsplats och arbetsmiljö.

”Det finns ju få arbetsplatser i världen, där det finns många nationaliteter som man jobbar tillsammans med i första steg, sen har vi naturligtvis också de internationella gästerna” –

Receptionistchefen hotell Sun & Moon

Receptionistchefen nämnde också sitt tidigare arbete i Danmark, där de hade en gästbar med trettio procent danska gäster och sjuttio procent utländska gäster. Det var gäster från

hela världen och det betraktade han som verklig mångfald. Ekonomichefen på hotell Mars menade att mångfald handlade om att mixa med åldersfördelning, könsfördelning samt olika människor med etniskt ursprung i organisationen. Dennes syn på mångfald var inte begränsad inom etnicitetsperspektivet såsom hotelldirektören och receptionistchefen på hotellen Sun och Moon.

Respondenterna på de svenska hotellen gav efter en stunds betänketid en allmän uppfattning om att mångfald hade många fördelar men utvecklade inte vidare vilka fördelar dessa var. Dock nämnde hotelldirektören på Sun och Moon att de genom mångfald kan få olika syn på olika saker som är annorlunda från det egna levnadssättet. De såg inte heller några direkta nackdelar som mångfald kan resultera till bortsett från konflikter som möjligtvis kunde uppstå mellan medarbetarna.

4.1.2 Utbildning och erfarenhet

Vad gällande utbildning om mångfald kommenterade både hotelldirektören och receptionistchefen på hotellen Sun och Moon vid intervjutillfällena att de inte hade fått utbildning om mångfald av Star Hotels innan. Dock tillade receptionistchefen att denne gick en intern ledarskapsutbildning på sin förra arbetsplats och där ingick det mångfaldsrelaterade frågor vid personalhanteringsdelen. Hotelldirektören sade att han inte hade fått utbildning om mångfald och nämnde också sitt tidigare arbete på kryssningsbåtar där han kom i kontakt med fyrtio olika nationaliteter.

Det finns en gemensam konsensus om att hotellet har en mångfald som är relativt blandat. Medan receptionistchefen på hotellen Sun och Moon gav en uppfattning om att hotellen sin helhet hade femton olika nationaliteter, refererade direktören främst till att städpersonalen hade invandrat till Sverige. Denne kommenterade att det fanns personal från alla möjliga ställen eftersom städpersonalen hade invandrat till Sverige. När följdfrågan om hur mångfalden på andra avdelningar såg ut framkom svaret att receptionen hade nästan enbart svensk personal. Anledningen till detta faktum var enligt hotelldirektören på Sun och Moon att det gäller att kunna kommunicera vid exempelvis brand och veta hur man ska agera. Han påstod ytterligare att det inte fungerar om den anställde enbart pratade engelska om det förekommer brand och att det gäller att kunna ge directioner om vad som försiggår eftersom det är oerhört viktigt att hotellet har en bra säkerhet.

4.1.3 Vilja utan handling

Det förekommer en vilja att arbeta med mångfald inom hotellen från respondenterna. Det framkom även ett intryck om att mångfald betraktades som något positivt att arbeta med men ingen handling görs för att förverkliga att detta implementeras i organisationen. Respondenterna förespråkade dess innebörd men samtidigt ansåg de att det inte var direkt nödvändigt att ha det nedskrivet i form av en mångfaldsplan eller policy.

Både hotelldirektören och receptionistchefen på hotellen Sun och Moon ansåg att de var multikulturella och relaterade detta till att ägaren var från utlandet. De hade även en gemensam uppfattning om att verksamheten hade en öppen företagskultur och var mottaglig för olikheter. Receptionistchefen beskrev företagskulturen som direkt och personligt. Denne berättar vidare om deras morgonmöte varje dag där samtal om olika händelser och arbetsprocesser på hotellet förs. Dels inkluderar det enskilda avdelningars program för dagen och uttrycker vidare att det existerar en väldigt öppen kultur där alla hjälps åt. Även hotelldirektören förtydligade öppenheten på hotellen.

”Vi är ju väldigt öppna, ingen hierarki utan väldigt platt. Alla jobbar för alla och rycker in när det behövs.” – Hotelldirektören hotell Sun & Moon

Hotelldirektören kommenterar därefter att hotellbranschen upplever en bra tid i nuläget men att det finns tider då det inte går enligt planerna. Då anser han att det gäller för alla i organisationen att arbeta ihop och sammansvetsat. Om möjligt och där det behövs, ska man hjälpa varandra. Alla ska arbeta mot ett mål och enligt honom är det självfallet i första hand gästerna som ska tillfredsställas. Sedan finns det även en ekonomi bakom allting som måste gå ihop.

4.1.4 Fokus på mångfaldsarbete

I och med att hotellet är relativt litet så finns det inte en stor rotation av personal, på grund av detta anser hotelldirektören att det inte gör så stor skillnad på hur mycket fokus som läggs på mångfaldsarbetet. Vid rekryteringsprocesser är det enligt hotelldirektören inte viktigt vilket ursprung som de sökande har, utan det läggs istället mer vikt vid deras erfarenheter och om de passar in i hotellet. Det är alltså om de passar in i verksamheten,

det vill säga om de ansökande delar samma värderingar som finns på hotellet. Dessa värderingar handlar om att vara en öppen person som ser att alla människor har lika värde. Receptionistchefen på Sun och Moon nämner att de kan ta in personer med annan etnisk bakgrund, men då får denna inte ha negativa värderingar om någon person från en annan del av världen. Då passar dessa värderingar inte in i hotellets helhet, detta gäller för alla. De sökande måste ha bra personliga värden och värderingar. Det professionella värdet är att inse att alla människor har olika nivåer. Vissa har utbildning och den teoretiska delen klar för sig, medan andra har jobbat i branschen i trettio år, vi kanske ligger på olika erfarenhetsnivåer men vi har ändå samma mål. Målen är enligt receptionistchefen att göra ett bra arbete, att få lön, att ha ett bra familjeliv och att respektera alla som jobbar där oberoende på deras bakgrunder.

Vid förfrågning om hotellet har mångfald i åtanke vid annonsering av nya jobb får vi samma svar, att de har öppna annonseringar. Det vill säga att de är öppna för alla som söker, de skriver inte att de gärna ser personer med annat etniskt ursprung. Om de skulle vara specifika så handlar det mer om att de gärna ser de sökande med en viss erfarenhet och ålder.

Hotelldirektören på Sun och Moon berättar att de inte arbetar aktivt med mångfald, utan att detta är något som de gör naturligt. De försöker skapa en jämn blandning så att det inte blir för mycket av samma identitetsgrupper på samma avdelning. Ibland kan språket vara ett problem eftersom anställda som exempelvis kommer från Östeuropa har oftast svårt att tala bra engelska. Sen kanske det finns en person från Afrika och de pratar inte någon östeuropeiska utan bara engelska. Det kommer då att uppstå ett problem i kommunikationen. Detta har de löst genom att erbjuda engelska kurser till dem som behöver det och stått för kostnaderna för böckerna. Detta är ett bra sätt att komma förbi kommunikationsproblem som kan uppstå när mångfald finns i företaget.

För att få ett effektivt och lyckat mångfaldsarbete anser hotelldirektören på Sun och Moon att det är viktigt att de anställda accepterar varandra, att de inte drar alla över en kam utan ser det positiva i alla människor. Receptionistchefen ser en viktig faktor i att receptionisterna är väldigt öppna människor. Alla människor ligger på olika nivåer när det gäller erfarenhet och det är därför viktigt som chef att respektera detta. Receptionistchefen

nämner att han har haft chefer som inte har delat grundvärderingar om att alla människor är lika värda. De har behandlat sina anställda som maskiner och bara sagt till dem vad de ska göra. Har en chef sådana inställningar blir det svårt att hantera mångfald och se helheten. Det är därför viktigt att cheferna är uppmärksamma på vad de sökandes värderingar är och får fram så mycket som möjligt i deras arbetsintervjuer så att de hittar personer som delar deras grundvärderingar.

Vid förfrågningen om hur en ledare kan motivera människor att arbeta tillsammans i en diversifierad arbetsmiljö, tar både hotelldirektören och receptionistchefen på Sun och Moon upp tidigare upplevelser som handlar om externa aktiviteter för att få bättre sammanhållning bland personalen. Receptionistchefen anser att det är relativt enkelt att motivera personal och att även om det är smågrejer kan detta påverka sammanhållningen bland personalen. För att motivera människor kan de anställda till exempel gå ut och äta eller spela minigolf i lag. Detta gör att företaget får ut folk och de lär känna varandra på ett bättre sätt vilket stärker sammanhållningen. Det är också viktigt att det visar att hotellet satsar på personalen, genom att erbjuda dem externa utbildningar. Receptionistchefen berättar om en lyckad upplevelse då de hade hyrt in en man från Nya Zeeland som lärde personalen om attitydskapande, vilket uppskattades av många.

4.1.5 Mätbarheten av mångfald

När ett hotell inte har ett aktivt mångfaldsarbete kan det vara svårt att mäta effekterna av denna, detta är något som hotelldirektören på Sun och Moon påpekar. De har inte gjort någon slags mätning av mångfaldens effekter och vet inte heller hur det ska gå till. Dock påpekar receptionistchefen att det går att mäta de mjuka värdena genom att alla har en respekt för varandra oavsett vilken funktion personen har på hotellet. Det finns ingen som sitter och gör diagram på det men man kan se de mjuka värdena. Det märks som enskild person att det exempelvis inte finns några grupper utan alla kan umgås med alla. Annars vet receptionistchefen inte hur företag kan mäta det på annat sätt.

Hotelldirektören på Sun och Moon som har arbetserfarenhet från kryssningsbåtar, tar upp ett exempel där de har gjort olika experiment för att se resultatet av att blanda in mångfald i arbetsstyrkan. Eftersom det var en otalad tradition i att ha en blond tjej som städare, bytte de istället ut denna mot en filippinsk man som är starkare och som istället skulle få ta hand

om städningen av hytterna. Enligt hotelldirektören betalade det sig vad gällande arbetsmiljö och arbetstrivsel samt att detta var ett sätt att bevisa att mångfald kan ge positiva effekter och göra skillnad.

4.2 Indiska hotells respondenter

4.2.1 Jämförelse med indiska hotell

För att få ett vidare perspektiv på hur mångfald hanteras i hotellbranschen kommer härmed en jämförelse mellan de svenska hotellen och de indiska hotellen att presenteras. På så sätt får vi en bild av hur långt de svenska hotellen som vi har som fallstudie har kommit i sitt mångfaldsarbete jämfört med ett annat land. Det finns både likheter och olikheter i deras hantering av mångfald, vilket blir intressant att titta närmare på då vi oftast tror att Sveriges hotellbransch har utvecklats väl.

4.2.2 Gemensamma faktorer för svenska och indiska hotell

Något som både de svenska hotellen och de indiska hotellen har gemensamt är vid utannonsering av nya jobb. Många hotell tänker på mångfald vid anställning, men de skriver sällan det i sina arbetsannonser. Det som är viktigast då är främst de ansökandes erfarenhet och att de har samma värderingar som finns på hotellen, på så sätt vet de om arbetstagarna kommer att passa in i företagskulturen.

För att få ett effektivt mångfaldsarbete har många hotell svarat att det gäller att acceptera olika kulturer och att ha respekt för varandra. Det är även viktigt att hotellen har en bra arbetsstyrka som bryr sig om varandra. Med effektiv tvåvägskommunikation kan företaget enligt hotelldirektören på Taj Malabar i Cochin nå framgång med mångfald då det skapas en bättre förståelse bland både chefer och personal.

4.2.3 Mångfaldspolicy och mångfaldsarbete

I jämförelse med Stars hotellen så har de indiska hotellen en intern mångfaldspolicy. Respondenterna på Sun, Moon och Mars anser inte att är direkt nödvändigt att ha en mångfaldsplan eller policy. Respondenterna på Sun och Moon anser själva att de är ett multikulturellt hotell och lyfter gärna fram att de har en utländsk ägare. De menar även att

deras hotell har en öppen företagskultur och är mottaglig för olikheter. Hotelldirektören på Sun och Moon tycker inte att de behöver skriva en policy eftersom de istället kan använda sitt sunda förnuft vid hantering av mångfald.

Bland de indiska hotellen som vi kom i kontakt med hade fyra av fem en mångfaldspolicy. På Taj Malabar har de dessutom inkluderat mångfald som en av sina kärnvärderingar, där kallas den för ”*people diversity*”. Denna kärnvärdering går ut på att de vill ha anställda oavsett vilken ras, etnicitet eller kön personen har eftersom det främst är deras meriter och personlighet som spelar en viktig roll. De främjar personer av alla dess slag, så att hotellet kan ta nytta av deras potential utan att kompromissa på de krav och mål som finns i organisationen.

När de indiska hotellen ska motivera sin personal att arbeta i en diversifierad arbetsmiljö är det träning som nämns mest. Det är inte bara de anställda på golvet som måste få träning, utan även cheferna. Cheferna måste lära sig att hantera mångfald genom att på samma sätt som de anställda, lära sig att vara mer öppna mot alla. Hotelldirektören på Taj Coromandel anser att ska finnas en plattform för möjligheter. Vidare menar hotelldirektören att hotellen måste engagera de anställda i olika händelser, lyssna till deras behov samt att ha en effektiv tvåvägskommunikation för att kunna motivera dem i en diversifierad arbetsmiljö.

4.2.4 Fördelar och nackdelar med mångfald

Cheferna på Star Hotels tycker att det finns fördelar och nackdelar med mångfald, men svaren blev främst att det var bra med en mix av olika människor. Varför det var bra med att blanda olika slags människor i personalstyrkan vidareutvecklade de dock inte. Hotelldirektören på Sun och Moon nämnde att han i alla fall hade fått en bredare syn och respekt på olikheter då han arbetat med andra personer med annan etnicitet. Nackdelar som de såg med mångfald var främst att det kunde uppstå konflikter bland personalen med annan etnicitet. Men att detta hade löst sig genom att de hade samtal med dem, för att skapa förståelse och för att lätta upp stämningen.

De indiska cheferna ser många fler fördelar och nackdelar med mångfald. Fördelar som oftast tas upp bland de indiska respondenterna är att de får ny kunskap, kreativitet, mix av kulturer och lärodomar samt obegränsade resursmöjligheter. Jämför vi detta med vad

cheferna på de svenska hotellen ansåg om fördelarna märker vi att de ser mångfald på olika sätt. Genom att använda sig av mångfald får hotellen ett internationellt synsätt. Enligt hotelldirektören på Taj Coromandel känner gäster från hela världen sig mer trygga när det finns personal som kan representera samma identitetsgrupper som de själva och därför är det positivt med mångfald. Vidare kan de anställda bli mer medvetna om andra kulturer och kan på så sätt bemöta de gäster som kommer från samma identitetsgrupper som deras arbetskamrater.

Nackdelarna handlar mer om att det kan vara problematiskt att implementera mångfald i företag som har gammal organisation med traditionella framträdanden, eftersom dessa har svårt för förändringar. Dock ser säkerhets- och marknadsföringschefen på Le Meridien i Cochin att träning är lösningen på det problemet, genom träning kommer de att få reda på hur de ska arbeta med mångfald och kan därefter ändra på sina arbetssätt. Även kunskapsluckorna om mångfald är den stora nackdelen, människor vet inte mycket om det därför tar det inte det till sig eller använder sig av det. Med mångfald kan det vara svårt med att kommunicera i tvåvägskommunikation menar hotelldirektören på Taj Malabar.

4.2.5 Mätning av effekter och effektivitet från mångfaldsarbetet

Att mäta effekterna från mångfaldsarbetet var något som de svenska hotellen inte visste hur de skulle göra. Dock sa receptionistchefen på Sun och Moon att de skulle kunna mäta de mjuka värdena och titta på hur personalen samarbetar och respekterar varandra. De indiska cheferna nämner att det går att mäta genom användning av personalenkäter och kontinuerlig uppdatering. Genom dessa kan företagen få reda på mångfaldens effekter och effektivitet. Även om det kan vara svårt att mäta mångfaldsarbetets effektivitet så har de indiska hotellen i alla fall kommit på ett sätt att mäta det på. På hotell Taj Coromandel kan de mäta effektiviteten av mångfald genom hotellets prestationer genom åren och genom att mäta de anställdas tillfredsställelsesnivå. Dessa metoder för mätning visar att det finns alternativ för att mäta effekterna av mångfaldsarbetet. Detta borde de svenska hotellen ta efter och använda sig av, men eftersom de inte har kommit långt i sitt mångfaldsarbete kan det göra det svårt att mäta på samma sätt.

Alla de indiska hotellen håller med om att mångfald faktiskt spelar en mycket viktig roll när det gäller effektiviteten och flexibiliteten. Dock menar hotelldirektören på Taj

Coromandel att det kan vara svårt att säga på vilket sätt det kommer att påverka det finansiella resultatet. För att se hur effektiviteten påverkas av mångfald kommer de att titta på personalens prestation och färdighet. Personalchefen på hotell Harbour View Residency menar att de kan förvänta sig hundra procent effektivitet om företaget är öppet och hanterar mångfald på ett professionellt sätt. Att lära sig något nytt kommer alltid att gagna företaget. Säkerhets- och marknadsföringschefen på hotell Le Meridien beskriver det på följande sätt:

“...different learning always gets better yearnings & better earnings.” - Säkerhets- och marknadsföringschefen, hotell Le Meridien

4.2.6 Skillnader mellan svenska och indiska hotell

När vi har jämfört de svenska hotellen med de indiska hotellen, känner vi att det finns mycket som de svenska hotellen skulle kunna göra för att komma ikapp. Processen med mångfald i Sverige verkar gå mycket långsamt. De indiska hotellen ger mer svar på tal, eftersom de kan berätta om hur de arbetar med det. Däremot berättar de svenska respondenterna mest vad de borde göra eller hur det borde se ut i deras hotell och i den svenska hotellbranschen. Det som framkommer som en klar skillnad mellan de svenska och indiska hotellen är framförallt kunskapen om mångfald. Här är det de indiska hotellen som har kommit mycket längre i ett mångfaldstänkande. En annan skillnad är också att de svenska cheferna har viljan men arbetar ändå inte aktivt med mångfald medan de indiska cheferna har klart för sig vad det innebär och vad som krävs för att skapa en diversifierad arbetsplats då de insett fördelarna.

Vid mätning av mångfald har de svenska respondenterna egentligen inget svar på hur det ska gå till, även här har de indiska hotellen kommit på hur de ska kunna mäta effektiviteten av den. Detta borde ledarna i Sveriges hotellbransch ta mer hänsyn till och verkligen ta reda på om mångfald i deras hotell verkligen kan påverka effektiviteten. Anledningen till att de svenska hotellen inte går ut med att de har ett mångfaldsarbete kan bero på att de inte har insett vilka möjligheter och resurser som finns. När de svenska hotellen inser detta, först då kan det kanske ske en förändring i att främja mer mångfald i hotellen. Med mångfald så ska det vara jämn fördelning av positioner, det räknas inte om alla som har

annan etnicitet bara arbetar på de lägsta nivåerna som till exempel städavdelningen. Att våga släppa på sina principer är vad de svenska hotellen borde göra samt att bland annat våga ha en person med annan etnicitet i exempelvis receptionen som ett ansikte utåt för hotellen.

På grund av att de indiska hotellen har hittat sina sätt att mäta mångfaldens effekter har de också insett att det verkligen hjälper att ha ett mångfaldsarbete. De har därmed satsat mer på att ha olika mångfaldsprogram, mångfaldspolicys eller att ha det som en av sina kärnvärderingar. Att ta del av hur de indiska hotellen arbetar med mångfald skulle vara en bra mall till Star Hotels och den övriga svenska hotellbranschen. Eftersom de indiska hotellen är relativt stora och tar ofta emot kända personer samt många gäster från Europa, gör att de har utvecklat sig mer i mångfaldsarbetet än vad de svenska hotellen har gjort. Men eftersom alla hotell är i samma bransch oavsett om de är svenska eller indiska bör de arbeta med mångfald. Oavsett om de är små eller stora hotell så gäller samma sak, det vill säga att det handlar om att använda sig av mångfald och tillvarata dess resurser så att de kan nå alla världens gäster som kommer till hotellen. Det bästa sättet att göra detta är att ha en diversifierad arbetsstyrka som kan erbjuda ny kunskap och bredda utbudet. Det enda sättet hotellen kan få detta är vid användning av ett mångfaldsarbete.

5. MÅNGFALDSARBETE

Denna del belyser en mer genomgående analys av fallstudierna tillsammans som sedan kopplas an till de teoretiska utgångspunkterna.

5.1.1 Avsaknad av kunskap

När frågan om vad mångfald är, blev det lång tystnad innan cheferna på de svenska hotellen gav svar. Att definiera mångfald kan vara svårare än man tror. När väl svaret kom handlade mest om att mångfald var personer som kommer från andra länder. Sättet vi pratar om mångfald beror enligt Bogaert och Vloeberghs på vilka erfarenheter och intressen som vi har.⁸⁷ Cheferna som vi intervjuade i de svenska hotellen var vana vid att arbeta utomlands och hade erfarenhet av att arbeta med andra nationaliteter, därför var det naturligt för dem att bara prata om personer med annan etnisk bakgrund. Utifrån detta uppkommer tankar kring informationsutbudet av vad mångfald verkligen är. De behöver mer kunskap om vad mångfald verkligen är och att det inte bara handlar om en viss typ av identitetsgrupper, det är så mycket mer. Detta är något som de indiska hotellen verkar vara mer kunniga om i jämförelse med de svenska hotellen.

5.1.2 Brist på utbildning om mångfald

De svenska hotellen i Star kedjan får ingen mångfaldsutbildning, detta hade annars kunnat vara en bra början på deras mångfaldsarbete. Däremot inkluderar de indiska hotellen detta i deras kompetensutveckling för att skapa möjligheter för anställda att få bättre uppfattning om mångfald. Att utbilda personal och chefer kan gynna hotellens mångfaldsprocess, då kunskap sprids och hotellen får veta hur de ska arbeta för att hantera mångfald. Med utbildning kan Hotell Mars, Hotell Sun och Hotell Moon utveckla kompetensen och implementera ett bättre mångfaldsarbete, vilket kommer att göra att de öppnar upp ögonen för de långsiktiga fördelarna som mångfald faktiskt ger. Det behövs en förändring i arbetet med mångfald på dessa hotell och enligt Cox är det utbildning som är ett första steg till förändring.⁸⁸ Därför skulle detta gynna Star hotellen, eftersom utifrån respondenternas svar verkar det finnas en gemensam syn på mångfaldsarbetet. En syn om att mångfald är positivt uppskattat men att inget aktivt arbete görs för att implementera detta i hotellen.

⁸⁷ Bogaert, S., & Vloeberghs, D., 2005, "Differentiated and Individualized Personnel Management", s. 483

⁸⁸ Cox, T., 2001, "Creating the multicultural organization a strategy for capturing power of diversity", s. 60

5.1.3 Kulturen och ledarfokusen stannar upp mångfaldsprocessen

När vi analyserar intervjuerna med cheferna på de svenska hotellen så finns det en tydlig faktor som de alla delar, det är att det är bra med mångfald, det är något positivt. Det som verkar lite märkligt är då varför de inte har använt sig av mer mångfald i sina företag. Om mångfald är något som alla vill ha, då gäller det att börja med ett mångfaldsarbete. Det är lätt att säga att de är för det, men om de inte gör något för att implementera mångfald på ett aktivt sätt, då känns orden lite ytliga. Det som hindrar mångfaldsarbetet kan vara deras företagskultur och sättet de ser på människor. Om en hotelldirektör anser att det bör vara svenskar med svenskt ursprung i receptionen, på grund av att invandrare inte pratar bra svenska då är denna person inte positiv till mångfald utan mer lite fördomsfull. Bara för att en person har annan etnisk bakgrund, behöver detta inte betyda att de inte kan prata perfekt svenska. Det handlar om att se människor som individer och inte som representanter för olika identitetsgrupper.⁸⁹ På så sätt blir det lättare att anställa en person med annan etnisk bakgrund i receptionen eftersom det då är viktigare med deras kompetens, erfarenhet och personlighet. Att ha personer med annan etnicitet i receptionen kommer i sin tur att bidra till en mer kreativ arbetsmiljö där hotellen har möjlighet att närma sig sina olika gäster och anpassa sig till deras behov.⁹⁰

En annan uppfattning som också uppkommer är att företagskulturen kan vara det som sätter hinder för mångfaldsarbetet. Eftersom de inte har mångfaldspolicys anses det inte som om det är tillräckligt viktigt att lägga ner tid på. Här kan vi se att maktinflytandet som tillhör företagskulturen gör att det verkar som om cheferna inte riktigt vill dela med sig av kakan. Att bli mer öppen för olikheter och släppa på principerna är något som cheferna på de svenska hotellen måste göra. Det är detta som kan sätta hinder för ett aktivt mångfaldsarbete. Ett ytterligare hinder är att det kan betraktas som tryggt att rekrytera homogent för att undvika komplikationer och tidskrävande arbeten. Ett bra sätt är att införa mångfald som en av kärnvärderingarna i organisationen såsom hotellet Taj Malabar i Cochin har implementerat. Deras ”*people diversity*” går ut på att de rekryterar sin personal oavsett ras, etnicitet och kön och är istället främst baserad på deras meriter och personlighet. Som chef har man ansvaret på sina axlar och bör se till att skaffa alla

⁸⁹ Svankvist, B, A., 2002, “*Management by love*”, s. 35

⁹⁰ Kandola, R, S., & Fullerton, J., 1998, “*Diversity in action: Managing the mosaic*”, s. 12

möjligheter till ett effektivt mångfaldsarbete. Utan chefernas engagemang kommer ingenting att hända och enligt Cox är det just cheferna som är den viktiga faktorn för att förändringar ska ske.⁹¹

5.1.4 För mångfald men utan aktivt mångfaldsarbete

De svenska hotellen har inget mångfaldsarbete och ingen mångfaldspolicy men de är i alla fall positivt inställda till mångfald och ser många fördelar med det. Att se mångfald som något positivt ger hopp om att de i alla fall är i rätt riktning. Men att vidareutveckla mångfaldsarbete är inget som något som Star hotellen har planer på. Hotellchefen på Sun och Moon anser att det bara är att blanda olika typer av människor, men då gäller det att få en jämn arbetsfördelning av personalen. Att ha städare som har annan etniskt ursprung, räknas knappast som bra mångfald. När vi ser att en person med annan etnisk bakgrund får chans att dela på mer ansvar och makt, då kan de börja prata om effektiv mångfald och att hotellen är öppna till förändringar. Innan dess har de svenska hotellen mycket att arbeta med, det skulle vara bra med fler mångfaldskurser för personalen och cheferna. På så sätt skapas kunskap om hur företagen ska gå vidare för att få en öppnare företagskultur som är redo för olikheter och nya möjligheter.

5.1.5 Påstådd mångfald på arbetsplats

Jämlikhet på arbetsplats är något som ett företag strävar efter när de arbetar med mångfald.⁹² Intervjuobjekten på de svenska hotellen relaterade mångfald främst med etnicitet och ansåg att de hade en relativt bra blandning och mångfald på arbetsplatsen. Däremot visade det sig att det gällde framför allt städavdelningen på alla de svenska hotellen samt köksavdelningen på Mars. Vad gällande receptionsavdelningen bestod personalen i stort sett av personer med svenskt ursprung. När följdfrågan om anledningen bakom detta faktum ställdes, gav en av cheferna ett fördomsfullt svar som att hotellet inte kunde ha personal med utländskt ursprung som inte kunde prata svenska vid situationer då brand uppstår. Det finns människor med utländskt ursprung som också kan prata utmärkt svenska och uttalandet var ett tecken på respondentens obenägenhet att acceptera. Detta uppfattades enligt oss som en bortförklaring från hotelldirektören och fördom som behöver bearbetas

⁹¹ Cox, T., 2001, *“Creating the multicultural organization a strategy for capturing power of diversity”*, s.18

⁹² Basset-Jones, N., Brown, R. B., & Cornelius, N., 2007, *“Delivering effective diversity management through effective structures”*, s. 60

med medvetenhet om mångfald. En ledare måste acceptera att arbetskraften består av en varierande population av människor och se organisationen som en mosaik.⁹³ Ledaren bör föra samman olikheter i varje avdelning för att skapa en mosaik där varje liten bit krävs för att kunna skapa en komplett struktur. Detta är något som de svenska hotellen bör göra, nämligen att fördela arbetskraften jämnt i de olika avdelningarna. En ledare måste se mångfaldsarbetet som meningsfullt och vidga sin syn för att det ska bidra till riktiga belöningar, vilket Thomas och Ely har tidigare påpekat.⁹⁴

5.1.6 Stora som små – mångfald för alla

Cheferna på hotellen Sun och Moon ansåg att eftersom deras hotell var så pass små, såg de inget behov av ett mångfaldsarbete. Men ett mångfaldsarbete kan göras oberoende av verksamhetens storlek om bara viljan finns tillgänglig. Det handlar om mindre hotell men de ingår alla i en känd hotellkedja och kommer i ständig kontakt med internationella gäster. Mångfald bland små grupper kan också leda till positiv inverkan på gruppens utförande och prestationer. Diversifierade grupper kan i jämförelse med homogena grupper vara mer kreativa och utföra mer kvalitativa beslutsfattanden.⁹⁵ Det har därför ingen större betydelse om hotellet är litet eller stort utan ett mångfaldsarbete kan ge fördelar om organisationen skapar förutsättningar för det. För att de svenska hotellen ska få bättre förståelse för betydelsen av ett mångfaldsarbete måste de först erhålla större insikt i fördelarna med ett mångfaldsarbete. Det råder otydliga och inga konkreta kunskaper om vilka fördelar ett mångfaldsarbete egentligen kan medföra hos respondenterna på de svenska hotellen, vilket är en svaghet som bör förändras.

5.1.7 Svårighet att mäta – orsak till avsaknad mångfaldsarbete?

Det råder ingen tvekan om att det är komplicerat och svårt att mäta effekterna av mångfald. Detta uppmärksammades i svaren hos de svenska respondenterna och deras fundersamhet vid utfrågningen om mätbarheten av mångfald. Det går inte heller att mäta ett mångfaldsarbete som inte existerar i hotellen. Att inte kunna mäta effekterna av ett mångfaldsarbete kan vara en väsentlig anledning till varför hotellen inte väljer att arbeta aktivt med det. Varför ska de satsa på det när de inte vet hur följderna blir och om

⁹³ Kandola, R. S., & Fullerton, J., 1998, "Diversity in action: Managing the mosaic", s. 8

⁹⁴ Thomas, D. A., & Ely, R. J., 2002, "Harvard business review on managing diversity", s. 37

⁹⁵ Shaw, J. B., & Barrett-Power, E., 1998, "The effects of diversity on small group process and performance", s. 1308

resultatet kommer att påverkas positivt? Mångfaldsarbete kräver fokus och tid och om investeringen i det visar sig inte göra någon skillnad så hindrar det givetvis företagets vilja att utveckla det. Visserligen kan det vara svårt att mäta effekterna av mångfald men det gäller att ändra på organisationens inställning till det först för att kunna föra arbetet till nästa plan. Det är bland annat organisationens erfarenhet av mångfald sedan tidigare samt ledarskapets inställning och fokus på att arbeta med ämnet som kan komplicera processen.⁹⁶ Ledarna på de indiska hotellen finner även svårighet i att mäta effekterna av mångfald men deras engagemang för mångfald har bidragit till alternativa metoder som de har anpassat till sin organisation. Det blir därför viktigt att ändra på detta för att underlätta arbetsprocessen. Mätning av mångfaldsarbetets effekter är således ett bra sätt att få förståelse för hur processen fungerar samt erhålla bevis på resultatet av dess inverkan. Fördelen med att kunna mäta mångfaldsarbetets effekter är även att företagen får ett större perspektiv. En nackdel med att använda sig av mätning eller anpassade metoder vid mätning av mångfaldens effekter kan dock vara att resultatet kan bli missvisande och inkorrekt. Det mäter inte ordenligt, vilket kan skapa en annan bild av verkligheten.

5.1.8 Tidskrävande och energikrävande

En möjlig orsak till varför de svenska hotellen och även andra företag inte satsar aktivt på mångfaldsarbete kan vara den tidskrävande och energikrävande processen som arbetet medför. För att förverkliga ett mångfaldsarbete måste företagen lära sig det och kontinuerligt och utveckla deras kunskap om det. De måste integrera arbetet i deras affärsstrategier, vilket kommer att ta tid att genomföra.⁹⁷ Detta kan då vara ett hinder som medverkar till hotellens resistens att satsa på ett aktivt mångfaldsarbete. När en investering är en process med oklar tidsram och som ständigt måste följas upp samt har oklara effekter, blir det lätt hänt att denna väljs bort eller undviks. Ekonomichefen på Star Hotell Mars tyckte även att det inte var nödvändigt med ett mångfaldsplan eller aktivt mångfaldsarbete i nuläget eller i framtiden eftersom ekonomichefen ansåg att det redan finns för många krav från samhället, krav i form av olika regleringar och planer etc. Denna uppfattning hos en ledare om att ett mångfaldsarbete inte har viktig betydelse hämmar verksamhetens möjligheter att förändras och inkorporera mångfaldsperspektivet. Det är först när företaget

⁹⁶ Harris, D., 2004. <<http://www.shaker.com/in/dj5.html>>. 2007-05-12

⁹⁷ Lieberman, S., 2007. <<http://www.refresher.com/Archives/asmlpassion.html>> 2007-05-15

inser mångfaldsarbetets betydelse och fördelar, kan de arbeta vidare med det och realisera dess innebörd i organisationen.

5.1.9 Problematiken med mångfald

Ibland kan mångfald på en arbetsplats medföra problematik hos personalen som hindrar och påverkar organisationens prestationer negativt.⁹⁸ Som Cox menar kan mångfald öka konflikterna mellan medarbetare och påverka kommunikationen negativt. En diversifierad grupp kan nämligen ha en lägre nivå av tillfredsställelse och majoriteten i gruppen kan i många fall systematiskt driva ut individer som är annorlunda.⁹⁹ Det är ett misstag att tänka att allt kommer att fungera enligt förväntningarna utan det gäller att också ha problematiken i åtanke. Enligt cheferna på hotellen Sun och Moon finns det inga nackdelar med mångfald medan chefen på Mars konstaterade att den största nackdelen är konflikterna som kan uppstå mellan olika identitetsgrupper. Det gäller att vara medveten om att svårigheter finns för att kunna vara redo att hantera de effektivt.

5.1.10 Behov av förändringar

För att identifiera var de svenska hotellen i nuläget befinner sig i fråga om mångfaldsarbetet kommer vi härmed att placera in dem i tre fack som tidigare har nämnts av Ragins. Dessa är kulturförändringar, strukturförändringar och förändring av beteende. I och med detta kommer det bli lättare att se vad som behövs göra för att bli mer diversifierad. Dessa tre förenklade steg kan betraktas som ett första initiativ till aktivt mångfaldsarbete. För många företag kan det nämligen vara svårt att veta vad som ska efterföljas och hur de ska påbörja arbetet. Genom att ha ett mer förenklat första initiativ eller steg blir det lättare för företagen att anamma arbetssättet och i längden vidareutveckla det. Ibland kan för många riktlinjer inom mångfald hindra företagens vilja att satsa på ett aktivt mångfaldsarbete. Det kan vara avskräckande eftersom det redan finns så många regleringar, planer och krav som måste följas internt och externt. Därför anser vi att det är nödvändigt att granska var organisationen befinner sig i fråga om mångfald i nuläget samt hur de kan utveckla det vidare för att främja mångfaldsarbete.

⁹⁸ Thomas, D, A., & Ely, R, J., 2002, "Harvard business review on managing diversity", s. 35

⁹⁹ Cox, T., 2001, "Creating the multicultural organization a strategy for capturing power of diversity", s. 4-5

5.1.10.1 Kulturförändring

Med utgångspunkt från intervjuerna framstår de tre hotellen Sun, Moon och Mars som inaktiva inom mångfaldsarbete, både vad gällande deras fokus på mångfald samt deras synsätt. Respondenterna presenterar hotellen som multikulturella trots att det råder en relativt låg nivå på mångfald på arbetsplatsen. Om hotellen ska räknas som multikulturella organisationer måste det finnas en stor blandning av olika kulturella grupper på alla avdelningar. Det måste även förekomma en stor öppenhet och acceptans för olikheter där organisationen verkligen värdesätter mångfalden.¹⁰⁰ Vi finner tveksamheter i om hotellen ens är pluralistiska. För att kategoriseras som en pluralistisk organisation krävs det såsom tidigare nämnt acceptans för en bred variation av arbetsstilar och uppförande. Organisationen måste även uppmuntra mångfald i tankar, praktiken och i genomförande.¹⁰¹ Detta är något som saknas i hotellen eftersom ingen insats görs i att arbeta aktivt med mångfald samt att sprida kunskap om mångfaldsperspektivet vidare. Här är det viktigt för hotellen att uppmuntra allt som kan främja mångfalden, genom att till exempel se till så att personalen som består av annan etnicitet umgås mer med majoriteten. På detta sätt främjar företagen samhällningen och mångfalden eftersom personalen får möjlighet att lära känna varandra på en personligare nivå. Därmed blir det lättare för de att acceptera varandra på ett sätt som de annars inte skulle ha gjort på arbetsplatsen.

Det förefaller som om hotellen har en positiv syn om mångfald men denna begränsas av deras förutfattade meningar om vad mångfald innebär. Det gäller även hur de värderar innebörden av mångfald. För att främja mångfald gäller det för hotellen att skapa delade värderingar bland anställda så att gemensamma mål kan uppnås. Såsom receptionistchefen på Sun och Moon nämnde, det gäller för individerna i organisationen att ha gemensamma värderingar för att kunna passa in i företagskulturen. Värderingar finner man i företagskulturen där antaganden och ideologier fastställer organisationens synsätt.¹⁰² Därför blir det nödvändigt att först skapa förändring i företagskulturen för att förändring ska kunna ske i syftet att främja mångfald. Dock anser vi att förändring av företagskulturen är en komplicerad utmaning som kräver mycket tid och långsiktigt arbete. Detta är däremot

¹⁰⁰ Albrecht, M, H., 2000, "International HRM: Managing Diversity in the Workplace", s. 251

¹⁰¹ Ragins, B, R., 1995, "Diversity in Organizations: New Perspectives for a Changing Workplace", s. 92

¹⁰² Kellough, J, E., & Naff, K, C., 2004. "Responding to a Wake-up Call: An Examination of Federal Agency Diversity Management Programs," s. 66-69

inte helt omöjligt enligt Mlekov och Widell.¹⁰³ Här ser vi gärna att hotellen vidgar sin uppfattning och genomgår processen stegvis för att bli mer mottaglig för olikheter. Figuren av trädets som vi tidigare har nämnt kan ge en översiktlig bild över vad organisationen bör se över för att skapa kulturförändringar. När de har identifierat deras förändringsbehov blir de samtidigt medvetna om deras styrkor och svagheter. Möjligheten att kunna se sina svagheter ska ses som positivt eftersom det kan bidra till fortsatt förbättring. Problematiken med att finna sina egna svagheter är enligt oss att med ett kritiskt öga granska sin egen företagskultur.

Respondenterna på de svenska hotellen menar att de har öppenhet för olikheter och förespråkar gärna mångfald men att förverkliga ett mångfaldsarbete verkar inte vara aktuellt för dem. Dessutom anser de att det inte heller finns något behov av ett aktivt mångfaldsarbete i deras organisation. Detta tankesätt och värderingar hämmar redan möjligheten att implementera mångfald i organisationen samt att föra det vidare. Utöver den påstådda öppenheten gäller det för hotellen att även ha acceptans för att möjliggöra förändring. I nuläget ser vi nämligen att företagskulturen på hotellen stannar upp mångfaldsprocessen då deras acceptans och öppenhet inte ses som genuin utifrån vår synvinkel.

5.1.10.2 Strukturförändring

När vi tittar på hotellens struktur så kan vi se att det finns ett glastak för personer med annan etnisk bakgrund. Detta ligger till grund för att de enda personerna som har annan etnisk bakgrund finns i städavdelningen på Hotell Sun och Moon. På hotell Mars är det samma förutsättningar, det är på de lägsta positionsnivåerna som vi finner personer med annan etnicitet. Hotellen har ingen strukturförändring, eftersom det fortfarande är ojämnt fördelat av mångfald på alla avdelningar. Eftersom cheferna på hotellen inte söker efter en heterogenitet bland personalen, blir mångfaldsarbetet därför inte heller effektivt. Hotellen borde i det här steget skapa jämn fördelning av arbetskraft inom alla avdelningar och möjliggöra att även personer med annan etnisk bakgrund får arbeta i receptionen. Det är här som vi anser att det finns behov av en mångfald som avspeglar samhället eftersom kontakten med alla internationella gäster sker främst vid receptionen. Mångfald vid

¹⁰³ Mlekov, K., & Widell, G., 2003, "Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?", s. 64-65

receptionen har sina tydliga fördelar då det exempelvis kan erbjuda en flerspråkig och multikulturell kompetens, vilket kan uppfattas positivt av många internationella gäster. Vid ändring av personalstrukturen blir det även ett sätt att tillåta olika individer i företaget att samverka och dra lärdomar av varandra.

Genom att interagera effektivt med varandra trots olikheter i perspektiv, kan en strukturförändring genomföras på hotellen.¹⁰⁴ Hade hotellen gjort en strukturell förändring hade stereotyper och fördomar minskat vid en mer heterogren och flexibel arbetsstyrka. Cheferna har förutfattade meningar om hur personer med annan etnicitet till exempel kommer att hantera krislägen. Tron på att personer med annan etnisk bakgrund inte skulle kunna prata perfekt svenska skulle då förändras vid heterogenitet, eftersom de skulle få nya kunskaper och erfarenheter av hur det är att arbeta med personer som inte är lik en själv. Det hade även kunnat bevisa att personer som kommer från andra länder visst kan prata svenska och hantera krissituationer, bara cheferna ger dem en chans. Med mer engagemang och vilja från chefernas sida skulle det säkerligen gå att införa en strukturförändring i Hotell Sun, Moon och Mars.

5.1.10.3 Förändring i beteende

De svenska chefernas attityder mot personer med annan etnisk bakgrund är positiv, då de gärna ser en blandning av olika människor på hotellet. De är öppna till olikheter, men samtidigt släpper dem inte in dem i organisationen på samma öppna sätt. Det är viktigt att cheferna har en öppen syn till andra individer eftersom det gör att de lättare kan hantera alla anställda på ett effektivt sätt.¹⁰⁵ Det är ledarna som sätter normerna för ett acceptabelt beteende i organisationen och blir som förebilder för sina anställda. I detta fall är det normerna i den synliga delen som påverkar företagskulturen, som demonstreras i trädfiguren. Genom att sätta dessa normer i organisationen kan ledarna exempelvis påverka anställda att acceptera medarbetarnas olikheter. Det är de som har den främsta möjligheten att skapa förändringar i beteende. När det kommer till minoriteternas exkludering, prestation och utdelning av makt så är det inte positivt längre. Det verkar fortfarande existera en exkludering av minoriteter på hotellen och att utvecklingen av makt hos dessa är relativt små. Eftersom de arbetar mestadels på lägre positionsnivåer blir det därför

¹⁰⁴ Roosevelt, T. R., & Woodruff, M. I., 1999, "*Building a house for diversity*", s. 203

¹⁰⁵ Bermudez-Svankvist, A., 2002, "*Management by love*", s. 35

naturligt att de inte får mycket makt att kontrollera över. På hotell Mars är det större spridning av mångfald och attityderna mot detta är goda. Cheferna lär sig något av att ha till exempel en fransman, som i detta fall är en minoritet, som kökschef. Detta kan på så sätt påverka attityden för personer med annan etnisk bakgrund vid nästa tillfälle då de ska anställa ny personal. Förhoppningsvis blir synen förändrad eftersom de inser då vilka resurser de kommer att få tillgång till med en diversifierad arbetsmiljö.

6. DISKUSSION OCH SLUTSATS

I detta avslutande kapitel framför vi de resonemang och slutsatser som vi har kommit fram till genom uppsatsen. Här presenteras våra diskussioner kring uppsatsens syfte som sedan ska leda fram till att frågeställningarna besvaras.

Resultat från vår analys behöver inte specifikt gälla inom hotellbranschen, då vi för en diskussion inom fältet mångfald kan ämnet implementeras i vilket företag som helst i servicebranschen. Det innebär att vi lika väl hade kunnat göra en uppsats om ett detaljhandel företag, då själva ämnet är det viktigaste att behandla. Om vi hade oturen att stöta på hotellen som inte har mångfaldsarbete eller om det är så här det ser ut i allmänhet i alla hotell i Sverige, det låter vi vara osagt. Tittar vi på fler hotell så känns det som om det skulle gälla på de flesta hotellen, det vill säga att mångfaldsarbete är inte högt upp på prioriteringslistan. Det som vi tyckte verkade lite märkligt var att de svenska hotellen är så pass medvetna om att det är bra med mångfald och har en positiv inställning till det, men ändå gör de inte mycket för att öka den. Att ha 15 nationaliteter på hotellen Sun och Moon är en början i rätt riktning, men det finns som Ragins nämner ett glastak för minoriteter som gör det svårt att utvecklas inom företagen. Detta verkar stämma med de tre svenska hotellen som vi hade som fallstudier, då de flesta personer med annan etnicitet bara har befattningar på de lägsta arbetspositionerna. Påståendet att Star Hotels Sun och Moon skulle vara multikulturell bara för att de har en ägare som är från utlandet känns inte som ett argument som håller i längden, då resten av organisationen inte avspeglar samhället. För att kunna bli kallad för multikulturell bör organisationen ha mer mångfald i alla avdelningar.

Utifrån de resultat och svar som vi fick från de indiska hotellen har vi fått intrycket att de har ett mer aktivt mångfaldsarbete i jämförelse med Sverige. De indiska hotellen har ett större försprång på många sätt. Sverige ligger således efter i utvecklingen av ett mångfaldsperspektiv och en diversifierad arbetsplats. Med utgångspunkt från de indiska hotellens mångfaldssyn och fokus på mångfald i organisationen företer det sig att de befinner sig på en högre nivå inom utvecklingen av mångfald i relation till Star hotellen. Detta kan vara relaterat till att de har insett vilka fördelar de får som resultat. Fördelarna är bland annat

mer kreativitet, effektivitet, ny kunskap samt att de kan ta hand om kunder från alla världens hörn med bättre service. Hotellen är några av de främsta i Indien och måste därför vara långt komna i utvecklingen och ständigt ligga i framkanten, eftersom de har många gäster som förväntar sig en viss service när de kommer till hotellen. Till skillnad från de svenska hotellen har de ett mångfaldsarbete, mångfaldspolicy och inkluderat mångfald i deras kärnvärderingar. De indiska cheferna kom med många förslag på hur de gör och hur företag kan göra för att mäta effekterna från mångfaldsarbete. Dessa förslag handlar främst om att använda sig av personalenkäter som visar på hur organisationen uppfattar sättet att arbeta i en diversifierad arbetsmiljö. Genom att erbjuda bra och bred service kommer det att bli gynnsamt i längden, då kunderna kommer att bli positivt inställda till hotellen eftersom de exempelvis kan relatera till någon som kommer från liknande kultur. Mlekov och Widell menar att mångfald utifrån ett organisations perspektiv oftast handlar om affärsstrategier, men det är enligt oss mer en överlevnadsstrategi som hotellen kommer att behöva för att kunna klara av konkurrensen och framtiden.

Nackdelarna som kan uppkomma med mångfald är som tidigare nämnts att det kan uppstå konflikter, men detta kan företaget lösa genom att samtala med de berörda parterna. För att få mer positiv inställning till mångfald tror vi att det är bra att skicka personalen på utbildning gällande hur de ska hantera mångfald samt finna acceptans för olikheter. Detta kan vara ett bra sätt att lära känna andra som kanske inte är som en själv. På kurserna skulle de lära sig om andra kulturer och hur de ska bete sig för att skapa gemenskap inom organisationen med alla slags människor under ett och samma tak.

Således är våra slutsatser att det inte finns något aktivt mångfaldsarbete i de svenska Star hotellen som vi har haft som fallstudie i jämförelse med de indiska hotellen. Det finns inte heller planer på att det kommer att finnas ett inom den närmaste tiden. När en så pass välkänd hotellkedja i Sverige inte har ett mångfaldsarbete eller när ledarskapet inte inser betydelsen av ett, kan vi då undra över hur det ser ut i andra hotellkedjor. Utifrån vårt intryck av de hotell som vi har intervjuat gör vi ett antagande om att de har en homogen arbetskraft, vilket stödjer våra teorier om hotellens prioriteringslista. De anledningar som angavs av ledarna på hotellen gällande varför mångfald inte prioriteras var att mångfald var något naturligt som man hade i huvudet. Enligt ledarna på de svenska hotellen finns det inget behov av att skriva ned det på papper. Ett annat skäl till att de inte vill påbörja något

är att det redan existerar för många andra dokument som måste göras och därför låter de bli att engagera sig. Dessa åsikter är enligt oss det som hindrar ett aktivt mångfaldsarbete och vi tror inte att de är ensamma om att ha denna uppfattning. Det kan säkerligen medföra extra arbete att arbeta med mångfald, men samtidigt så har det sina fördelar också som cheferna oftast glömmer bort eller inte har förståelse om. Fördelarna är att hotellen breddar sina kunskaper, språkkunskaper, medvetenhet om andra kulturer etc. Detta kan de sedan använda till att bemöta alla världens kunder och ge dem en service som blir lättare ihågkommen. Detta tror vi att hotellen borde tillvarata eftersom det får kunden att komma ihåg hotellvistelsen och de får även en positiv bild av besöket.

Vi har kommit fram till att det finns olika anledningar till varför hotellen inom Star Hotels kedjan inte väljer att aktivt arbeta med mångfald. En väsentlig orsak till avsaknaden av ett mångfaldsarbete kan enligt oss vara att effekterna och resultatet av dess inverkan är så pass oklar och komplicerad att mäta. Eftersom ledarna inte vet vilka konsekvenser och hur mångfald egentligen kommer att löna sig långsiktigt så väljer de istället att avstå från att fokusera på det. För många kan det även finnas en uppfattning om att mångfald och dess problematik istället kommer att skapa ineffektivitet i organisationen. De ser problemen istället för fördelarna, vilket kan avskräcka från att satsa på det. I teorin går det att mäta effekterna av mångfald och de indiska hotellen har uppvisat på att det går att mäta även i praktiken. Dock är inte mätningarna specifikt utgjorda för att mäta effekterna av mångfald, utan bör därför ses mer som ett enklare alternativ. Genom att använda sig av olika mätmetoder kan hotellen få fram hur mångfalden är på hotellen, hur toleransen för den ser ut samt dess effekter. Dessa metoder är bland annat att använda sig av frågeformulär, checklistor, intervjuguidar och använda diskussionsgrupper. Denna kunskap anser vi kan vara till stor hjälp för många företag att bli bättre och att kunna se resultat, vilket kan leda till en utökad vilja att aktivt arbeta med mångfald. Möjligheten att kunna se resultat är kanske det som hotellen vill se och att få det svart på vitt är förmodligen det som krävs för att hotellen ska märka av effekterna från ett mångfaldsarbete.

Till en början var vi osäkra om det verkligen gick att mäta effekterna av mångfald, trots att en del författare har kommit med konkreta förslag i teorin om verkställandet av det. Dock var det fortfarande osäkert om detta verkligen gick att genomföra i praktiken. Det var inte förrän vi fick svar från de indiska hotellen som vi förstod att det även fungerade i

praktiken. Även om de inte har ett inriktat system som mäter det, har de ändå kommit på ett alternativ som de verkar kunna mäta effekterna med. Däremot finns det risker med att mäta mångfald, då företaget exempelvis istället kommer att se sina anställda som siffror i statistiken utan att tänka på de som enskilda individer. Om dessa mätningar grundar sig på felaktig information om exempelvis företagets inställning och utvalda respondenters svar, kan det i sin tur leda till felaktigt resultat som inte visar hur verkligheten egentligen är.

Det vi har kommit fram till är att det råder fortfarande okunskap och ovilja hos många hotell i Sverige vad gällande mångfald. Det finns förutfattade och begränsade meningar hos cheferna om vad mångfald innebär, vilket inte lämnar möjlighet för det att utvecklas i organisationen. Trots att de svenska hotellen yttrar påståenden om att de arbetar med mångfald så finner vi ogrundade underlag på att de i verkligheten gör detta. Det existerar en vilja, vare sig den är uppriktig eller inte att arbeta med mångfald men det saknas en drivkraft hos ledarna att aktivt vidareutveckla det och främja så att det genomsyrar hela organisationen. Utöver den drivkraft som krävs hos ledarna i de svenska hotellen så finns det ett starkt behov av att förändra inställningarna i företagskulturen, strukturen och beteenden i organisationen. På detta vis kommer det att bli lättare att bana fram vägen till att uppnå önskad mångfald.

KÄLLFÖRTECKNING

Böcker

Albrecht, M, H., (2000), "*International HRM: Managing Diversity in the Workplace*", Blackwell Publishing Limited

Bermudez-Svankvist, A., (2002), "*Management by love*", Ekerlids Förlag AB

Cox, T., (2001), "*Creating the multicultural organization a strategy for capturing power of diversity*", Jossey-Bass

Essed, P., (1996), "*Diversity gender, color, and culture*", University of Massachusetts Press

Gentile, M, C., (1994), "*Differences that work organizational excellence through diversity*", Boston: Harvard Business School Publisher

Kandola, R, S., & Fullerton, J., (1998), "*Diversity in action: Managing the mosaic*", Chartered Institute of Personnel & Development

Kvale, Steinar., 1997, "Den kvalitativa forskningsintervjun", Studentlitteratur

Mlekov, K., & Widell, G., (2003), "*Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?*", Studentlitteratur

Noon, M., & Ogbonna, E., (2001), "*Equality, diversity and disadvantage in employment*", Palgrave

Pfister, Joel., (2004), "*Individuality Incorporated: Indians and the Multicultural Modern*". Duke University Press

Prasad, P., (1997), "*Managing the organizational melting pot*", Sage Publications Inc

Roosevelt, T. R., & Woodruff, M. I., (1999), "*Building a house for diversity, Building a House for Diversity: A Fable About a Giraffe & an Elephant Offers New Strategies for Today's Workforce*", AMACOM/American Management Association

Thomas, D. A., & Ely, R. J., (2002), "Making Difference Matters: A New Paradigm for Managing Diversity" I Roosevelt, T. R., (red.). "*Harvard business review on managing diversity*", sid 33-67. Harvard Business School Publishing Corporation

Trost, Jan., 1993, "*Kvalitative Intervjuer*", Studentlitteratur

Artiklar

Basset-Jones, N., Brown, R. B., & Cornelius, N., (2007), "*Delivering effective diversity management through effective structures*", Systems Research and Behavioral Science. Vol 24, nr. 1. sid. 59-67.

Bogaert, S., & Vloeberghs, D., (2005), "*Differentiated and Individualized Personnel Management*", European Management Journal, Vol. 23, nr. 4. sid. 483-493

Chrobot-Mason, D., & Ruderman, N., (2003), "Leadership in a diverse workplace". I Crosby, F. J., & Stockdale, M. S., "*The Psychology and Management of Workplace Diversity*". s. 100-121. Blackwell Publishing Limited

Cox, T. H., & Blake, S., (1991), "*Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness*", Academy of Management Executive. Vol 5, nr. 3. sid. 45-55.

Dreachslin, J. L., (2007), "*Diversity management and cultural competence: research, practice, and the business case*", Journal of Healthcare Management. Vol. 52, nr. 2. sid. 79-86.

Kellough, J. E., & Naff, K. C., (2004). *“Responding to a Wake-up Call: An Examination of Federal Agency Diversity Management Programs”* Administration & Society Vol 36, sid. 62-90.

McGinn, P., (2007), *“Making the case for conflict”*, Trustee. Vol. 60, nr. 1. sid. 32.

McMillian-Capehart, A., (2005), *“A Configurational framework for diversity: socialization and culture”*, Personnel Review. Vol. 34, nr. 4. sid. 488-503.

Milliken, F. J., & Martins, L. L., (2006), *“Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organisational groups”*, Academy of management review. Vol. 21, nr. 2. sid. 402-433.

Ragins B.R, (1995), *“Diversity in Organizations: New Perspectives for a Changing Workplace”*, I Chemers M.M, Oskamp, S., Costanzo M. A., (red.). *“Diversity in Organizations: New Perspectives for a Changing Workplace”*. s. 92. Sage Publications

Shaw J. B., & Barrett-Power, E., (1998), *“The effects of diversity on small group process and performance”*. Human Relations. Vol. 51, nr.10. sid. 1307-1325

Elektroniska källor

Measuring diversity. Workinfo resources for the workplace. (2004).

Tillgänglig: <<http://www.workinfo.com/free/Downloads/40.htm>>. (Läst 2007-05-11)

Harris, D., (2004). *Identifying Your Motivation and Vision for the Journey*. Human Capital Times. Tillgänglig: <<http://www.shaker.com/in/dj5.html>>. (Läst 2007-05-12)

Diversity Management. Culture contact. (2007). Tillgänglig:

<http://www.culture-contact.com/html_en/nav_top/diversity_management.php>.

(Läst 2007-05-14)

Lieberman S., (2007). *A Passion for Diversity*. Refresher Publication inc.

Tillgänglig: <<http://www.refresher.com/Archives/asmlpassion.html>> (Läst 2007-05-15)

Muntliga källor

Hotelldirektör, Hotell Sun och Moon, Malmö 2007-05-03

Receptionistchef, Hotell Sun och Moon, Malmö 2007-05-03

Ekonomichef, Hotell Mars, Helsingborg 2007-05-16

Kontakt källor

Hotelldirektör, Arindam Kunar, Taj Malabar, Cochin

Personalchef, Bejoy K. Thomas, Hotel Casino, Cochin

Säkerhets- och marknadsföringschef, MN Gopinathan Pillai, Le Meridien, Cochin

Personalchef, Bindu Paul, Harbour View Residency, Cochin

Hotelldirektör, Prabhat Verma, Taj Coromandel, Chennai

Figurförteckning

Figur s. 21: Företagskulturen – ett träd (källa: Mlekov & Widell, 2003, ”Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?”, s. 64)

BILAGA

1. Intervjuguide till hotelldirektör och receptionistchef

Allmän information om intervjuobjektet och hotellets mångfaldssyn

- Kan du berätta lite kort om dig själv? Vilken utbildning och erfarenhet har du och hur ser din historia ut här på Hotel X?
- Har du tidigare fått möjlighet till utbildning om mångfald?
- Vad anser du att begreppet mångfald innebär? Hur beskriver du det?
- Hur är mångfalden här på hotellet?
- Personalstatistik vad gällande etnicitet, kön, ålder etc - Är det något du har vetskap om?
- Har ni en mångfaldsplan och hur lyder denna?

– Ja: Kan vi få ta del av denna på något vis?

– Nej: Anser ni inte att ni bör ha en? Det ställs allt fler krav på företag att ha en sådan i nuläget.

Rekryteringsprocessen

- Vem ansvarar för personalrekryteringen och hur går det till?
- Är mångfald något ni har i åtanke vid rekrytering och försöker ni på något sätt lyfta fram detta? (Ex vid annonser, intervjuurval etc.)
- Finns det en gemensam utvärdering om potentiella personalkandidater mellan cheferna och hur går det isåfall till? (Möte, samtal)
- Vem ansvarar för den nyrekryterade? Är det enbart avdelningschefen som följer de nyrekryterades utveckling?
- Rapporteras den nyrekryterades lärningsprocess och utveckling till dig?

Mångfaldsarbete och mångfaldsproblematisering

- Vad anser du att Hotel X är för en organisation? (Monoton, pluralistisk, multikulturell? Är den exempelvis mottaglig för olikheter och har ni en öppen företagskultur som värdesätter mångfald?)

- Hur skulle du beskriva Hotel X's företagskultur?
- På vilket sätt arbetar ni aktivt med mångfald i företaget och vilka tar del av detta? (Långsiktigt, kortsiktigt?)
- Vilka kriterier tror du krävs för ett effektivt och lyckat mångfaldsarbete?
- I ditt ledarskap, hur stort fokus har du på mångfaldsaspekten?
- Har ni någon form av intern mångfaldspolicy inom hotellet? Kan du utveckla vad den innefattar?

– Nej: Hur gör ni annars för att främja mångfald, skapa tolerans, acceptans och förståelse hos personalen?

- Hur kan människor bli motiverade till att arbeta tillsammans i en diversifierad arbetsmiljö/arbetsplats? Motiverar ni era anställda?
- Hur hanterar ni mångfaldsproblematiken på arbetsplatsen? – Exempelvis om det uppstår konflikter mellan de anställda, hur löser ni då problemet och i vilket led arbetar ni med problemet?
- Har det uppstått svårigheter för en nyanställd med exempelvis annat ursprung att anpassa sig i företaget? Gör ni något för att underlätta för minoriteter allmänt?
- Har du allmänt upptäckt problem och svårigheter som mångfaldsperspektivet kan medföra på arbetsplatsen?

Effekter, mätning, uppföljning och framtidsutsikter

- Vad är enligt dig de främsta fördelarna med mångfald? Nackdelar?
- Har ni kunnat mäta effekterna av mångfaldsarbetet på något vis och hur gör ni för att mäta effekterna? (Mätninginstrument?)
- Upplever du att det gör skillnad? Har du uppmärksammat konkreta förändringar på arbetsplatsen i och med mångfaldsarbetet? – Har flexibiliteten och effektiviteten ökat?
- Har ni uppföljning på mångfaldsarbetet och hur är tillvägagångssättet?
- Hur ser framtiden ut på Hotel X ifråga om mångfald? Kommer ni att satsa på det och hur kommer ni att utveckla det vidare?
- Är det något du skulle vilja tillägga?

2. Frågor om mångfald till Hotell Mars

- Vad anser du att begreppet mångfald innebär? Hur beskriver du det?
- Hur är mångfalden här på hotellet?
- Vem ansvarar för personalrekryteringen och hur går det till?
- Är mångfald något ni har i åtanke vid rekrytering och försöker ni på något sätt lyfta fram detta? (Ex vid annonser, intervjuurval etc.)
- Vad anser du att Hotel X är för en organisation? (Monoton, pluralistisk, multikulturell?)
- Vilka kriterier tror du krävs för ett effektivt och lyckat mångfaldsarbete?
- På vilket sätt arbetar ni aktivt med mångfald i företaget och vilka tar del av detta? (Långsiktigt, kortsiktigt?)
- Hur kan människor bli motiverade till att arbeta tillsammans i en diversifierad arbetsmiljö/arbetsplats?
- Hur hanterar ni mångfaldsproblematiken på arbetsplatsen? – Exempelvis om det uppstår konflikter mellan de anställda, hur löser ni då problemet och i vilket led arbetar ni med problemet?
- Vad är enligt dig de främsta fördelarna med mångfald? Nackdelar?
- Har ni kunnat mäta effekterna av mångfaldsarbetet på något vis och hur gör ni för att mäta effekterna? (Mätninginstrument?)
- Hur ser framtiden ut på Hotel X ifråga om mångfald? Kommer ni att satsa på det och hur kommer ni att utveckla det vidare?

3. Intervjuguide till indiska hotell

Our project aims at identifying the possibility of measuring diversity and its effect, the effective way to implement it. The object is to find out the ground reality whether hotels really take maximum advantage of diversity and if so how they have chosen to achieve the same.

- Who is responsible for the recruitment of new personnel and how does it go about?
- Is diversity something that you keep in mind when hiring new employees and is this something that you display in your job ads?
- What criteria do you think are needed for an effective and successful diversity work in your hotel?
- Do you have and what kind of internal policy about diversity in your hotel?
- How can you motivate your employees to work together in a diversified environment?
- What are the advantages or disadvantages of diversity?
- How can you measure the effectiveness of diversity? Is there any way of doing that?
- Does diversity make any difference on the financial result, effectiveness, flexibility etc?