

DE FEM

MÅNGFALDSPERSPEKTIVEN

– KOMMUNIKATION OM KULTURELL MÅNGFALD
INOM HOTELLGRUPPER I SVERIGE

Examensarbete - Ekonom
Företagsekonomi

Dijana Drazic
Arina Omarson

2019: VT2019KF36

Svensk titel: De fem mångfaldsperspektiven - Kommunikation om kulturell mångfald inom hotellgrupper i Sverige.

Engelsk titel: The five diversity perspectives - Communication on cultural diversity within hotel groups in Sweden.

Utgivningsår: 2019

Författare: Dijana Drazic & Arina Omarson

Abstract

In Sweden, the well-known hotel groups communicate that they appreciate employees with different cultural backgrounds. Research in Sweden within cultural diversity is limited. Cultural diversity includes religion, ethnicity, culture and language. The study examines what hotel groups value about cultural diversity. Using a diversity model consisting of five perspectives, the study has described hotel groups' underlying motivations regarding values about cultural diversity. The study is a document study and has been based on a qualitative research method. With the help of different subcategories and perspectives from the theory, the study has examined the organizations' communication via their websites. The results of the study show that there are differences in what hotel groups communicate in cultural diversity. Using the five diversity perspectives, it is possible to derive patterns from organizations' values through their communication. The study shows that different hotel groups value cultural diversity in different ways, some more than others. Several hotel groups strive to create staff groups that reflect the inhabitants of the community and can thus reach out to a larger customer group. The result also shows that all hotel groups included in the survey have the goal of creating competent and performing employees.

Keywords: Cultural diversity, communication, valuation, website, hotel industry, diversity perspectives, organization.

Sammanfattning

I Sverige kommunicerar de välkända hotellgrupperna att de uppskattar medarbetare med olika kulturella bakgrunder. Forskning i Sverige inom kulturell mångfald är begränsad. Kulturell mångfald innefattar religion, etnicitet, kultur och språk. Studien undersöker vad hotellgrupper värderar kring kulturell mångfald. Genom användning av en mångfaltsmodell bestående av fem perspektiv har studien beskrivit hotellgruppers bakomliggande motivationer kring värderingar om kulturell mångfald. Studien är en dokumentstudie och har utgått från en kvalitativ forskningsmetod. Med hjälp av olika subkategorier och perspektiv från teorin har studien undersökt organisationers kommunikation via deras webbplatser. Resultatet av studien visar att det finns skillnader i vad hotellgrupper kommunicerar inom kulturell mångfald. Med hjälp av de fem mångfaltperspektiven går det att härleda mönster utifrån organisationers värderingar genom deras kommunikation. Studien visar att olika hotellgrupper värderar kulturell mångfald på olika sätt, vissa mer än andra. Flera hotellgrupper strävar efter att skapa personalgrupper som speglar samhällets invånare och kan därmed nå ut till en större kundgrupp. Resultatet visar också att samtliga hotellgrupper som ingått i undersökningen har som målsättning att skapa kompetenta och presterande medarbetare.

Nyckelord: Kulturell mångfald, kommunikation, värdering, webbplats, hotellbranschen, mångfaltperspektiv, organisation.

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	- 6 -
1.1	Bakgrund.....	- 6 -
1.2	Problemdiskussion.....	- 6 -
1.3	Frågeställning.....	- 8 -
1.4	Syfte.....	- 8 -
1.5	Avgränsning.....	- 8 -
2	Teori.....	- 9 -
2.1	De fem mångfaldsperspektiven och referensramens struktur.....	- 9 -
2.1.1.	Det förstärkta homogenitetsperspektivet.....	- 10 -
2.1.2.	Det färgblinda perspektivet.....	- 11 -
2.1.3.	Rättviseperspektivet.....	- 12 -
2.1.4.	Accessperspektivet.....	- 13 -
2.1.5.	Integration-lärandeperspektivet.....	- 14 -
3	Metod.....	- 15 -
3.1	Forskningsansats.....	- 15 -
3.2	Forskningsmetod.....	- 15 -
3.3	Forskningsdesign.....	- 15 -
3.4	Urval.....	- 15 -
3.5	Datainsamling.....	- 16 -
3.6	Analysmetod.....	- 17 -
3.7	Metoddiskussion.....	- 17 -
3.7.1	Reliabilitet.....	- 17 -
3.7.2	Validitet.....	- 18 -
3.8	Metodkritik.....	- 18 -
4	Empiri och analys.....	- 20 -
4.1	Det förstärkta homogenitetsperspektivet.....	- 20 -
4.1.1	Delade värderingar.....	- 20 -
4.1.2	Krav på specifika egenskaper.....	- 21 -
4.1.3	Internrekrytering.....	- 21 -
4.2	Det färgblinda perspektivet.....	- 22 -
4.2.1	Likabehandling.....	- 22 -
4.2.2	Kvalifikationer.....	- 22 -
4.2.3	Prestationer.....	- 23 -
4.3	Rättviseperspektivet.....	- 23 -
4.3.1	Stödjer minoritetsgrupper.....	- 23 -
4.3.2	Motverkar diskriminering.....	- 24 -
4.3.3	Inkludering.....	- 24 -
4.4	Accessperspektivet.....	- 25 -
4.4.1	Mångfald bidrar till styrka.....	- 25 -
4.4.2	Personalen representerar kunderna.....	- 26 -
4.4.3	Affärsmöjligheter.....	- 26 -
4.5	Integration-lärandeperspektivet.....	- 26 -
4.5.1	Multikulturalism.....	- 26 -
4.5.2	Innovation, kreativitet och kunskap.....	- 27 -
4.5.3	Utveckling.....	- 28 -
4.6	Sammanfattning av hotellgruppernas mångfaldsperspektiv.....	- 29 -
5	Slutdiskussion.....	- 30 -
5.1	Besvarade frågeställningar.....	- 30 -

5.2	Rekommendationer till praktiker.....	- 31 -
5.3	Förslag på framtida forskning.....	- 31 -
	Referenslista.....	- 32 -
	Bilaga 1	- 37 -

1 Inledning

I det första kapitlet presenteras studiens bakgrund, problemdiskussion, frågeställningar, syfte och avgränsning. Dessa ligger till grund för att introducera det valda ämnesområdet samt ge en inblick i vad studien handlar om.

1.1 Bakgrund

Flera av Sveriges större hotellgrupper kommunicerar kulturell mångfald. Genom sina webbplatser informerar de att människor välkomnas att söka sig till dem för arbetsmöjligheter oavsett vem de är. De öppnar upp för olika nationaliteter och visar genom kommunikation att de stolt presenterar mångfald som en del av deras företagskultur. Genom att ta vara på olikheter, öppnar de upp för nya sätt att tänka och välkomnar alla människor. (Scandic Hotel Group 2019; Nordic Choice Hotels 2019). Webbplatser används av organisationer som kommunikationskanal för att nå ut och klassas som virtuella broschyrer. Att kommunicera via webbplatser har blivit ett viktigt och intressant verktyg som integrerats för att nå ut med reklam, publika relationer (PR) samt strategiska mål. På så vis drivs organisationer att nyttja kommunikationsmöjligheterna med webben för att stärka dess PR, bygga relationer samt nå ut till målgrupper (Waters & Lemanski 2011).

Att värdera kulturell mångfald är en viktig del för hotellbranschen och dess strategiska mål (Malik, Madappa & Chitranshi 2017). I takt med den demografiska utvecklingen och de förändringar som sker i världen öppnar det upp nya möjligheter för hotellbranschen och dessa är att värdera kulturell mångfald samt skapa fördelar i en föränderlig tidsepok (Gröschl 2011). Den ökade globaliseringen och invandringen påverkar näringslivet, det har blivit allt vanligare att möta individer med varierande kulturella ursprung såsom etnisk bakgrund, språk och kultur (Aytemiz 2006). På grund av historiska och geografiska skäl så varierar värderingar om kulturell mångfald inom organisationer. Det bidrar till olika tillvägagångssätt i hur organisationer rör sig inom mångfaldsfrågor (Davis, Frolova & Callahan 2016). Sveriges öppenhet med invandring har bidragit till utveckling inom mångfaldsfrågor, det pågår fortfarande en debatt kring kulturella skillnader inom den svenska arbetsmarknaden (Grillitsch & Tavassoli 2018).

1.2 Problemdiskussion

Inom organisationer värderas kulturell mångfald på olika sätt. Genom granskning av organisationers webbplatser har Podsiadlowski et al. (2013) lyckats få fram alternativa perspektiv som beskriver organisationers inställning till kulturell mångfald. Organisationer kommunicerar värderingar om kulturell mångfald ytterst kortfattat och ofta sker det otydligt. Det begränsar företagets informationsflöde och resulterar i att uppfattningar skiljer sig åt menar Davis, Frolova, Callahan (2016). Gröschl (2011) påvisar att en av anledningarna till att

hotellgrupper inte kommunicerar kulturell mångfald kan bero på att de saknar strategier för det. Gröschl (2011) menar att när hotellgrupper värderar kulturell mångfald är de också tydliga med att kommunicera det genom sina webbplatser och andra kommunikationskanaler. Organisationer som har mångfald i sin företagspolicy är mer benägna att sprida dess relevans (Jose & Jabbour 2011). Det krävs att organisationer har fastställda visioner och strategier för att kunna kommunicera mångfald. Dass och Parker (1999) förklarar att organisationers värderingar om kulturell mångfald leder till dess strategier som antingen är för eller emot mångfald. Forskarna förklarar att organisationer kan värdera kulturell mångfald på olika sätt och att dessa tillvägagångssätt ger olika resultat (Ely och Thomas 2001; (Podsiadlowski, Gröschke, Kogler, Springer & Der Zee 2013).

Värdering av kulturell mångfald inom hotellbranschen kan ge fördelar menar Malik, Madappa & Chitranshi (2017). Organisationer som värderar kulturell mångfald får tillfredsställda medarbetare som presterar bättre och bidrar till högre arbetsproduktivitet (Davis, Frolova & Callahan 2016; Gröschl 2011; Madera, Dawson & Neal 2017). Ökad kreativitet, förbättrade marknadsstrategier och problemlösningar är de fördelar som kulturell mångfald kan ge när den värderas (Madera, Dawson & Neal 2017). Gröschl (2011) menar att det skapar en stark internationalisering när hotellbranschen kombinerar etnicitet med andra relaterade termer som kultur, språk och nationalitet. Det grundar en mycket dominerad dimension som ökar organisationers konkurrensfördelar (Aytemiz Seymen 2006; Gossen, 2016; Gröschl 2011).

1.3 Frågeställningar

1. Vad kommunicerar de valda hotellgrupperna om kulturell mångfald via sina webbplatser?
2. Vilka mönster går att härleda genom hotellgruppernas kommunikation utifrån de fem mångfaldsperspektiven?

1.4 Syfte

Vi vill med vår studie undersöka vad som kommuniceras kring värderingar om kulturell mångfald och vad det innebär för hotellgrupper i Sverige. Genom att använda en mångfaldsmodell ska studien bidra till en ökad förståelse för hur hotellgruppers kommunikation kan tolkas utifrån olika mångfaldsperspektiv som beskriver de bakomliggande motivationerna.

1.5 Avgränsning

Kulturell mångfald kan undersökas både externt och internt. Vi kommer i denna studie endast att behandla den externa delen av kulturell mångfald, genom att undersöka kommunikationen som hotellgrupper valt att exponera på sina egna webbplatser. Vår avgränsning är att avläsa hotellgruppers visioner och organisationsmål.

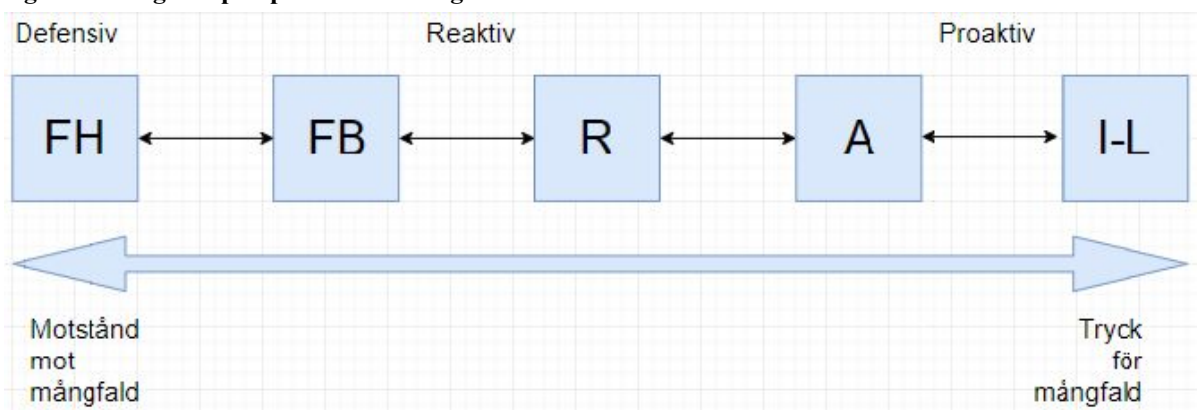
2 Teori

Detta kapitel introducerar de teorier som beskriver vad det innebär för organisationer att värdera men också att inte värdera kulturell mångfald externt. Det som ligger till grund för att förstå olika sätt att värdera kulturell mångfald inom organisationer bygger i detta kapitel på en modell som består av de fem mångfaldsperspektiven. Modellen ligger till grund för vår teori, som ska hjälpa oss att besvara uppsatsens frågeställningar och syfte.

2.1 De fem mångfaldsperspektiven och referensramens struktur

Forskarna Thomas och Ely (1996) framställde en modell som bestod av tre perspektiv inom mångfald (1) diskriminering-rättviseperspektivet, (2) access-legitimitetsperspektivet och (3) integration-lärandeperspektivet. Dessa perspektiv hänvisar till organisationers normativa uppfattningar om varför de väljer att värdera, diversifiera och arbeta med mångfald (Thomas och Ely 1996). Dass och Parker (1999) inkluderade ett fjärde perspektiv i samverkan till Thomas och Elys (1996) modell. Perspektivet bildades som ett motstånd på mångfald även kallat *resistant perspective*, där den externa efterfrågan på implementering av mångfald ses som ett hot mot organisationer och därför prioriteras det bort (Dass och Parker 1999). Podsiadlowski et al. (2013) utvecklade en uppdaterad mångfaldsmodell som bestod av fem mångfaldsperspektiv. Modellens kärna härstammar från Ely och Thomas (2001) tredelade modell och Dass och Parkers (1999) *resistant perspective* som Podsiadlowski et al. (2013) döpte till det förstärkta homogenitetsperspektivet. Podsiadlowski et al. (2013) har i den konstruerade modellen förnyat det perspektiv som Ely och Thomas (2001) rubricerat som diskriminerings-rättviseperspektivet genom att perspektivet delats upp i två enskilda perspektiv; rättviseperspektivet och det färgblinda perspektivet. Modellen som Podsiadlowski et al. (2013) tagit fram innehåller (1) det förstärkta homogenitetsperspektivet, (2) det färgblinda perspektivet, (3) rättviseperspektivet, (4) accessperspektivet och (5) integration-lärandeperspektivet.

Figur 1: Mångfaldsperspektivens strategier



FH = Det förstärkta homogenitetsperspektivet, FB= Det färgblinda perspektivet, R= Rättviseperspektivet, A= Accessperspektivet, I-L= Integration-Lärandeperspektivet.

Det finns tre olika tillvägagångssätt för organisationer att värdera mångfald dessa tillvägagångssätt är defensiva, reaktiva samt proaktiva (figur 1). Det defensiva tillvägagångssättet går ut på att bortse från arbetet med mångfald och att motverka det. Det reaktiva tillvägagångssättet grundar sig i att uppfylla rättsliga krav eller hantera problem som uppstår på grund av kulturella skillnader. Det proaktiva tillvägagångssättet erkänner de ekonomiska fördelar som mångfald bidrar till och att arbetet med mångfald skall bidra till ett långsiktigt lärande (Ely och Thomas, 2001; Podsiadlowski et al. 2013).

2.1.1 Det förstärkta homogenitetsperspektivet

Det förstärkta homogenitetsperspektivet går ut på att organisationer har en homogen inställning som inte stödjer eller värderar en mångsidig arbetsstyrka (Podsiadlowski et al. 2013). Inom detta perspektiv bortses den kulturella mångfalden vid arbetsmarknadsrelaterade frågor och därmed väljer dessa organisationer att aktivt stå emot den kulturella mångfalden (Dass & Parker, 1999; Schneider, 1987; Tsui et al., 1992). Podsiadlowski et al. (2013) menar att det förstärkta homogenitetsperspektivet bidrar till att de organisatoriska målen uppnås via gemensamma värderingar och målsättningar. Perspektivets teoretiska och empiriska grund ligger i värdet av en uppfattad likhet inom arbetsgrupper samt på arbetsplatsen (Schneider, 1987, Tsui et al., 1992). Podsiadlowski et al. (2013) menar att organisationer som strävar efter att uppnå homogenitet är kopplade till att se mångfald som kostnader och hot mot befintliga arbetsgrupper.

Tabell 1 Det förstärkta homogenitetsperspektivet

Mångfalds-perspektiv	Utgångspunkt	Vinjett	Strategi
Det förstärkta homogenitets-perspektivet	<ul style="list-style-type: none"> • En homogen arbetskraft eftersträvas. • Det prioriteras att arbeta med likasinnade. • Människor passar in i en organisation om de överensstämmer med befintlig arbetskraft. 	Vår organisation värderar likhet. Vi tror på att de organisatoriska målen blir bäst uppnådda under omständigheten med delade värderingar och gemensamma mål. Vi kan därigenom jobba under en stark känsla av sammanhållning. På grund av detta attraherar vi och tillvaratar de anställda som delar den dominanta kulturen och synsättet som organisationen står för.	Defensiv

(Podsiadlowski et al. 2013)

2.1.2 Det färgblinda perspektivet

Det färgblinda perspektivets strategier grundar sig i att människor oavsett härkomst ska behandlas lika, människors kulturella bakgrund räknas inte in och behöver heller inte hanteras specifikt inom personalhanteringen (Podsiadlowski et al. 2013). Inom färgblindsperspektivet ignoreras ofta värdet av kulturell mångfald istället läggs fokus på skillnader mellan individer, lärande samt ömsesidigt utbyte (Vos, Çelik & de Vries 2016). I organisationer medför detta perspektiv att mångfaldsfrågor bortprioriteras eftersom fokus istället sätts på krav och kompetenser i form av uppgiftsorientering (Podsiadlowski et al. 2013). Det säkerställer praxis så att samma beslutsprocesser på individer tillämpas i arbetet med att hitta de bästa kandidaterna. Det färgblinda perspektivet har ingen speciell relation till de fördelar, kostnader eller uppskattningar som mångfald kan ge (Podsiadlowski et al. 2013; Richard & Johnson 2001; Vos, Çelik & de Vries 2016). Inom det färgblinda perspektivet är mångfald inte särskilt etablerad, vare sig på ett positivt eller negativt sätt (Podsiadlowski et al. 2013). Perspektivet kännetecknas av värderingar såsom att rasism och diskrimineringar inte är viktiga för det moderna samhällets sociala och ekonomiska verklighet (Ely & Thomas 2001; Vos, Çelik & de Vries 2016)

Tabell 2 Det färgblinda perspektivet

Mångfalds-perspektiv	Utgångspunkt	Vinjett	Strategi
Det färgblinda perspektivet	<ul style="list-style-type: none"> • I vår organisation är kvalifikation viktig, inte bakgrund. • Befordran är beroende av medarbetarnas prestationer, inte deras bakgrund. • Vi välkomnar alla som uppfyller våra nödvändiga krav. • Människor passar in i vår organisation då de matchar våra nödvändiga yrkesspecifikationer. 	Vår organisation är inte medvetet aktiv till att bli mångfaldig. Vår målsättning är att anställa den bästa kandidaten för varje befattning. Om det händer att vi attraherar fler individer med andra kulturella bakgrunder, så beror det på att dessa kandidater matchar våra krav bäst.	Reaktiv

(Podsiadlowski et al. 2013)

2.1.3 Rättviseperspektivet

Inom rättviseperspektivet är det viktigt att organisationers demografi återspeglar samhällets demografi. Rättviseperspektivet ser kulturell mångsidig arbetsstyrka som ett moraliskt imperativ för att garantera jämlikhet och rättvis behandling (Ely & Thomas 2001; Podsiadlowski et al. 2013). Genom att anställa individer med kulturella skillnader strävar organisationer med detta perspektiv till att skapa samma möjligheter för alla, tysta ner ohälsosamma attityder och avlägsna diskrimineringar (Ely & Thomas 2001; Vos, Menno et al. 2016). Inom rättviseperspektivet är det ett krav att sträva efter kulturell mångfald inom organisationen och det uppfattas varken värderande eller hotande. Den kulturella mångfalden resulterar inte i organisatoriska fördelar eller kostnader. Perspektivet kopplas till legitimation och socialt ansvar där organisationer samt arbetsgrupper måste behandla och klassa mångfalden som en norm (Podsiadlowski et al. 2013). Rättviseperspektivet tolkar kulturella skillnader som ett organisatoriskt problem som bör lösas. Perspektivet inriktar sig mer på medarbetare från utsatta arbetsgrupper än på individer och organisationer som en helhet. Medarbetare kan motiveras att se individer med en annan etnisk bakgrund, färg eller kultur på samma sätt för att därmed kunna normalisera och pressa bort tanken av skillnaden mellan dem (Dass & Parker 1999). Perspektivet idealiserar assimilering och stödjer likformighet samt arbetar efter mekanismer som gör det möjligt att få lika rättigheter (Podsiadlowski et al. 2013).

Tabell 3 Rättviseperspektivet

Mångfaldsperspektiv	Utgångspunkt	Vinjett	Strategi
Rättviseperspektivet	<ul style="list-style-type: none">• Vi menar att det är centralt att ge anställda från diskriminerande grupper speciellt stöd för deras vidare utveckling.• Vår organisation präglas av kulturell mångsidighet, eftersom vi tar lika möjligheter till sysselsättning på stort allvar.• Individer passar in i organisationer då de återspeglar den demografi som finns i samhället.	Vår organisation strävar efter att öka mångfalden då samtliga människor är lika värda och förtjänar lika möjligheter. Genom att anställa individer med kulturella skillnader arbetar vi för att ge lika stora möjligheter. Vi strävar efter att främja individernas framsteg inom organisationen genom att vidta flera åtgärder så att de får stöd.	Reaktiv

(Podsiadlowski et al. 2013)

2.1.4 Accessperspektivet

Accessperspektivet ser mångfald som en fördel för organisationer utifrån en affärsstrategisk synvinkel (Ely & Thomas 2001). Accessperspektivet värdesätter mångfalden eftersom den ger tillgång till en mångsidig kundbas samt en global marknad, genom att avspegla den externa miljön med organisationens interna miljö (Thomas & Ely, 1996; Podsiadlowski et al. 2013). Dessa organisationer utnyttjar medarbetarnas skillnader för att lättare kunna nå ut till kunder med annan bakgrund (Podsiadlowski et al. 2013) och det ligger i linje med den ekonomiska logiken att mångfald säljer (Vos, Menno et al. 2016). Accessperspektivet ser mångfald som en grundläggande del av organisationen som tar hand om medarbetarna med skillnader (Richard & Johnson, 2001). Till skillnad från rättviseperspektivet som stödjer mångfald på grund av sociala eller juridiska skäl, så väljer accessperspektivet att stödja det på grund av ekonomiska skäl (Dass & Parker 1999). Perspektivet hänvisar till en mångsidig arbetskraft där medarbetarna är medvetna och accepterar mångfalden. Accessperspektivet passar organisationer som vill skapa en produktiv arbetsmiljö med hjälp av olika talanger (Fish, 1999). Enligt Dass & Parker (1999) kan logiken av att värdera skillnader leda till att individerna känner sig utnyttjade att tjäna på en dominerad marknad. Att värdera kulturell mångfald inom organisationer behöver nödvändigtvis alltså inte resultera i att det sker på individnivå. Accessperspektivet värdesätter mångfald och det leder till att skillnader normaliseras samtidigt som homogena värderingar ignoreras (Dass & Parker 1999).

Tabell 4 Accessperspektivet

Mångfaldsperspektiv	Utgångspunkt	Vinjett	Strategi
Accessperspektivet	<ul style="list-style-type: none">• Det finns vissa jobb för människor med kulturella skillnader där individerna är välkvalificerade.• Då vi matchar medarbetarnas kulturella bakgrund med våra kunders medför det kvalité inom organisationen.• Människor passar in i organisationen då mångfalden hos vår personal överensstämmer mångfalden hos våra kunder.	Vår organisation strävar efter att utöka mångfald eftersom vår personal med olika kulturella bakgrunder representerar våra kunder bättre med olika härkomst. Vi är mindre produktiva genom vår nuvarande sammansättning när det gäller att tillgodose behov hos vissa kundgrupper. Arbetskamrater med olika kulturella bakgrunder kan tillgodose dessa behov och därmed bidra till produktiviteten.	Proaktiv

(Podsiadlowski et al. 2013)

2.1.5 Integration-lärandeperspektivet

Integration-lärandeperspektivet grundar mångfald som en källa av lärdom för alla i organisationer (Ely & Thomas 2001). Till skillnad från det förstärkta homogenitetsperspektivet uppskattar integration-lärandeperspektivet kulturell mångfald då det resulterar i fördelar snarare än kostnader för organisationer. Perspektivet värdesätter skillnader i arbetsgrupper mer som en styrka än som ett hot (Podsiadlowski et al. 2013). Ely och Thomas (2001) hävdar att kulturell mångfald bedöms vara en katalysator för kreativitet. Det utvecklar prestationsförmågan eftersom skillnader i individernas bakgrunder leder till varierande samt nya sätt att tänka, organisera arbetsuppgifter och arbetsprocesser. Integration-lärandeperspektivet och accessperspektivet har lika värderingar kring kulturell mångfald, alla är medvetna om och accepterar mångfald för att skapa en produktiv arbetsmiljö samt uppnå organisatoriska mål (Fish 1999). Till skillnad från accessperspektivet som inriktar sig på finansiella mål så är integration-lärandeperspektivet inriktat på att värdera alla anställda lika (Podsiadlowski et al. 2013). Organisationer som tillämpar integration-lärandeperspektivet förstår värdet av skillnader men också likheter bland individer och anser att båda är viktiga för att öka möjligheter samt täcka organisationers kostnader (Dass & Parker 1999). Organisationer som utgår från detta perspektiv löser mångfaldsproblem genom kollektiva och organisatoriska inlärningsprocesser. Bland de fem perspektiven så anses integration-lärandeperspektivet vara det mest strategiska, där förändring inträffar genom ömsesidig anpassning av både majoritet och minoritetsgrupper (Podsiadlowski et al. 2013).

Tabell 5 Integration-lärandeperspektivet

Mångfalds-perspektiv	Utgångspunkt	Vinjett	Strategi
Integration-lärande perspektivet	<ul style="list-style-type: none"> • Kulturell mångfald bidrar till nya ideér och kunskaper till arbetsplatser. • Kulturell mångfald bidrar till att organisationer blir mer innovativa. • Kulturell mångfald bidrar till att nya färdigheter och arbetssätt utvecklas i organisationer. • Organisationer anpassar sina strategier för att passa de resurser som anställda med kulturella skillnader för med sig till organisationer. 	Vår organisation strävar efter att utöka mångfald för att vi anser att det finns en hel del lärdom att ta del av från flera kulturer. Som ett resultat har vi möjlighet att göra vårt arbete bättre samt sätta upp nya mål. Genom att ha olika perspektiv tillgängliga i organisationer förbättras samarbeten, arbetsresultat samt utvecklingen av oss själva.	Proaktiv

(Podsiadlowski et al. 2013)

3 Metod

I följande kapitel beskrivs studiens tillvägagångssätt. Metodkapitlet introducerar valda metoder som forskarna har använt i studien. Avslutningsvis diskuteras metoden i metodkritiken.

3.1 Forskningsansats

Studien antar en deduktiv ansats som utgår från den teoretiska modellen av Podsiadlowski et al. (2013). Studiens syfte är att med hjälp av modellen som finns i teorin undersöka vilka mångfaldsperspektiv som finns inom hotellgrupper i Sverige. Valet av deduktiv ansats för studien grundar sig i hur primärdata samlats in och prövats utifrån den teorin som använts (Bryman & Bell 2017). Forskarna anser att en deduktiv ansats är passande för studien eftersom syftet grundar sig i att pröva forskningens teorier i praktiken.

3.2 Forskningsmetod

För att besvara studiens forskningsfrågor har en forskningsmetod med kvalitativ inriktning fastställts. Valet av metod är lämplig för att skapa en förståelse för ett visst fenomen. Till skillnad från den kvantitativa forskningsmetoden fokuserar den kvalitativa inriktningen på ord snarare än siffror (Bryman & Bell 2017). Studien syftar till att granska och öka förståelse för mångfaldsperspektiv bland hotellgrupper. Med hjälp av begrepp från teorin undersöktes organisationer genom deras kommunikation i textform. Metoden är inriktad på tolkning och kategorisering av kulturell mångfald utifrån organisationers webbplatser. En studie med en kvantitativ metod där en textanalys utförs riskerar att påverka mätbarheten till att bli mer betydelsefull än textens teoretiska betydelse (Bryman & Bell 2017).

3.3 Forskningsdesign

Studien utgår från en tvärsnittsdesign, vilket innebär att data samlas in från ett flertal organisationer med koppling till variabler som granskas för att finna olika sorters sambandsmönster (Bryman & Bell 2017). Genom detta val av forskningsdesign har studien undersökt åtta hotellgrupper för att kartlägga olika mångfaldsperspektiv, dessa ligger till grund för att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar.

3.4 Urval

I det målstyrda urvalet valde forskarna på ett strategiskt vis ut hotellgrupper som var relevanta för studiens forskningsfrågor (Bryman & Bell 2017). Hotellbranschen i en svensk kontext bestämdes utifrån studiens syfte. Genom att avgränsa studien till en nation blev det intressant för forskarna att välja organisationer inom ett område, hotellbranschen. Branschen valdes ut för att den ligger i framkant med hantering av kulturell mångfald (Gröschl 2011).

Studien undersökte åtta välkända hotellgrupper i Sverige (se tabell 6 nedan). Studiens urval är icke-sannolikt, vilket medför att urval av organisationer inte är slumpmässiga och därmed kan de inte generalisera en population (Bryman & Bell 2017). Ett icke-sannolikt urval kommer till nytta vid insamling av kunskap och sökandet efter förståelse (Bryman & Bell 2017).

Tabell 6 Urval av hotellgrupper

Hotellgrupper
1. Best Western
2. Elite Hotels
3. First Hotels
4. Ligula Hospitality Group
5. Nordic Choice Hotels
6. Radisson Hotel Group
7. Scandic Hotels Group
8. Svenska Mässan Gothia Towers

3.5 Datainsamling

Sekundärdata i form av dokument från nätet har samlats in till studiens undersökning från åtta olika hotellgrupper i Sverige. Organisationens dokument som granskats är offentliga och riktade mot allmänheten. Att använda sekundärdata i studier bidrar till besparingar i både tid och kostnad eftersom det redan finns information tillgängligt (Bryman & Bell 2017). Studien utgår från organisationers webbplatser för att samla in den primära källan av information till undersökningen. Forskarna granskar organisationers webbplatser eftersom det finns tydliga och klara formulerade beskrivningar från organisationernas perspektiv. Dokument granskas tills det uppnåtts en teoretisk mättnad (Bryman & Bell 2017).

För att få in rätt med information på ett strukturerat sätt till det empiriska materialet valde forskarna att subkategorisera alla mångfaldsperspektiv i referensramen (se tabell 7). Genom att bearbeta på detta sätt upptäcktes relevanta mönster mellan referensramen i teorin och materialet från empirin, vilket har kombinerats i analysen. I teorin har det upprättats tabeller till referensramen för mångfaldsperspektiven, dessa har använts för att beskriva hotellgrupperns värderingar inom kulturell mångfald. Insamlingen av data kan inte vara flexibelt eftersom det finns en grundad teori till undersökningen som måste följas (Bryman & Bell 2017).

Tabell 7 Exempel på samband av subkategorier till ett perspektiv från referensramen enligt Podsiadlowski et al. (2013)

Mångfaldsperspektiv	Utgångspunkt/underlag	Vinjett	Strategi
Det förstärkta homogenitetsperspektivet	<ul style="list-style-type: none"> • En homogen arbetskraft eftersträvas. • Det prioriteras att arbeta med likasinnade • Människor passar in i en organisation om de överensstämmer med befintlig arbetskraft. 	Vår organisation värderar likhet. Vi tror på att de organisatoriska målen blir bäst uppnådda under omständigheten med delade värderingar och gemensamma mål. Vi kan därigenom jobba under en stark känsla av sammanhållning. På grund av detta attraherar vi och tillvaratar de anställda som delar den dominanta kulturen och synsättet som organisationen står för.	Defensiv

Tabell 7 markerar de subkategorier som finns kopplade till det förstärkta homogenitetsperspektivet inom referensramen. Perspektivets värderingar är (1) *delade värderingar*, (2) *krav på specifika egenskaper* och (3) *internrekrytering*.

3.6 Analysmetod

Studiens analysmetod av empirin har genomförts med en kvalitativ innehållsanalys. Denna metod tyder ord och begrepp samt tolkar datamaterialet i dokumentstudier (Bryman & Bell 2017). Innehållsanalysen innefattar ett sökande efter väsentliga teman (ibid), vilket genomfördes i studien. Dessa teman härrör från referensramen som används vidare i denna studie. Referensramen inspireras av Podsiadlowski et al. (2013) och deras forskning inom mångfaldsperspektiven. Valet av ramverk grundar sig i att analysera kommunikationen kring kulturell mångfald med hänsyn till flera dimensioner och dessa beskriver hotellgruppers värderingar. Fortsättningsvis granskades empirin utifrån webbplatserna med referensramen från teorin av Podsiadlowski et al. (2013).

3.7 Metoddiskussion

3.7.1 Reliabilitet

För att stärka reliabiliteten i studien har insamlingen till empirin tagit fram information om organisationers perspektiv kring kulturell mångfald samt redovisat det noggrant. Forskarna har varit noga med att följa referensramens struktur och dess teoretiska begrepp för att

säkerhetsställa att datainsamlingen från empirin har en hög reliabilitet. Detta genomfördes utifrån definitionerna som de teoretiska begreppen representerade. Vid insamling av data har all empiri samlats in med ett objektivistiskt synsätt för att öka pålitligheten av information som framställs i studien (Bryman & Bell 2017). Wibeck (2010) menar att olika forskare som inte är beroende av varandra, kan få fram likadana resultat om de väljer att undersöka innehållet av studiens empiri. Forskarna anser att det är viktigt att framställa en representativ bild och inte bedöma materialet som analyserats. Studiens syfte är inte att ta reda på om organisationer uttrycker sig rätt eller fel utan att granska vad de har framfört till allmänheten och undersöka dess olika mönster.

3.7.2 Validitet

Studien har stärkt validiteten genom att säkerställa och utgå från samma ramverk under hela forskningsprocessen. Wibeck (2010) menar att en starkt validitet uppnås när det finns riktlinjer som följs i forskningen. Då datainsamlingen till empirin har gjorts med hjälp av organisationers webbplatser finns det grader av komplexitet och olikheter i verkligheten. Studiens syfte och forskningsfrågor har studerats utifrån organisationers perspektiv genom deras webbplatser vilket har begränsat forskarna att stärka autenticiteten med intervjuer. Studiens syfte och forskningsfrågor har studerats utifrån organisationers värderingar genom deras webbplatser. Intervjuer hade kunnat vara ett alternativ för forskarna att eventuellt kunna förstärka autenticiteten i studien.

3.8 Metodkritik

Vid användning av den kvalitativa innehållsanalysen som metod läggs tyngden på att granska texter, mening för mening i de studerade dokumenten (Bryman & Bell 2017). Valet av dokumentstudie grundar sig i studiens begränsade tidsram samt fördelarna att alla dokument som undersöktes var offentliga. Det begränsade dock andra tillvägagångssätt, att få ut ytterligare information. På grund av detta fanns det enbart begränsat med material för forskarna att samla in till empirin, vad organisationer kommunicerar om kulturell mångfald.

Till följd av att studien inte är generaliserbar bör det finnas i åtanke att resultatet kan förändras vid ett annat tillfälle. Bryman & Bell (2017) menar att replikerbarheten kan lida i en tvärsnittsdesign då materialet av data som samlats in kan förändras enormt. Genom att undersöka webbplatser kan informationen förändras med nya uppdateringar.

Forskarna i studien har begränsats av information kring hur organisationer förhåller sig till kulturell mångfald när de inte uttryckts skriftligt. I de fall då organisationer inte uttalat något har det bidragit till att forskarna i studien inte heller kunnat göra en tolkning eller framföra det i analysen. Riskerna fanns att texterna inte skulle innehålla tillräckligt med data för att kunna återges. En annan forskningsdesign som longitudinell undersökning skulle kunna vara en bättre metod för att se hur kommunikationen konstrueras inom organisationerna. Detta

skulle dock betyda att undersökningen skulle göras under en längre period, för att kunna omfatta ett resultat på organisationers kommunikation om kulturell mångfald i den svenska kontexten.

4 Empiri och Analys

I det fjärde kapitlet presenteras och analyseras det empiriska datamaterialet genom subkategorisering från studiens teoretiska referensram. Avslutningsvis presenteras en tabell som sammanfattar hotellgrupperns mångfaldsperspektiv.

4.1 Det förstärkta homogenitetsperspektivet

Sex av åtta hotellgrupper kommunicerar utifrån det förstärkta homogenitetsperspektivet, som delats in i tre subkategorier: (1) *delade värderingar*, (2) *krav på specifika egenskaper* och (3) *internrekrytering*.

4.1.1 Delade värderingar

Delade värderingar är den mest dominerande bland de tre subkategorierna inom det förstärkta homogenitetsperspektivet som är framställt av Podsiadlowski et al. (2013). De hotell som kommunicerar detta perspektivet med *delade värderingar* har alla uttryckt sig på ett utmärkande sätt.

Ligula Hospitality Group uttrycker sitt fokus på *delade värderingar* genom att medarbetarna förväntas leva efter företagets värderingar samt ha en gemensam inställning.

Bolaget har satt upp ett antal värderingsgrunder som alla medarbetare har att leva efter. Alla verksamheter inom Ligula Hospitality Group arbetar efter en gemensam syn på professionalism, kvalitet och engagemang i gästens upplevelse. Vi är en organisation som fokuserar på gästen och gästens upplevelse. (Ligula Hospitality Group)

Inom Radisson Hotel Group värderas likhet och fokus på de organisatoriska målen genom att *dela värderingar*, ha en stark sammanhållning. Podsiadlowski et al. (2013) säger att det skapar en gemenskap i form av att de anställda tillsammans delar organisationens värderingar för att uppnå ett gemensamt mål inom organisationen.

We are many minds, with one mindset. We enjoy serving with our “Yes I Can!” spirit. We believe anything is possible. We deliver memorable moments every day, everywhere, every time. Radisson Hotel Group’s focus is on generating shared value through job creation. (Radisson Hotel Group)

Gothia Towers kommunicerar *delade värderingar* i sina kärnvärden som ska genomsyra en gemensam företagskultur inom organisationen.

Hos oss är du med och skapar den mest attraktiva mötesplatsen i Europa. Och jobbar engagerat för att överträffa våra besökares förväntningar. Det är också vad vår framgång vilar på – tillsammans med en stark företagskultur. Våra kärnvärden engagemang, mod och samarbete är själva grunden i kulturen. En kultur som är öppen och positiv där vi fokuserar på kund, service och nytänkande. (Gothia Towers)

Podsiadlowski et al. (2013) beskriver i sin modell hur organisationer som värderar likhet och har en stark tro på uppsatta gemensamma mål också därmed uppnår de bäst. Scandic Hotels Group kommunicerar visionen om att bli ett nordiskt hotell i världsklass och att det skall uppnås genom företagskulturen.

Vår vision är att vara ett nordiskt hotellföretag i världsklass. Med hjälp av vår nordiska anda, företagskultur och vårt sätt att göra saker ska vi bli det bästa hotellföretag vi någonsin kan bli. (Scandic Hotels Group)

4.1.2 Krav på specifika egenskaper

Inom Elite Hotels uttrycks delade värderingar i form av att dess kärnvärden med gemensamma synsätt skall genomsyras inom organisationen. Hotellgruppen ställer dock *krav på specifika egenskaper* till dess arbetssökande. Dessa krav kan förstärka homogeniteten ytterligare påvisar Podsiadlowski et al. (2013).

Vi förvaltar ett viktigt kulturarv. Kalla det gärna stolta stadshotells- eller gästgiveritraditioner. Våra moderna hotell ska genomsyras av samma synsätt som de anrika samtidigt som det moderna tillför något nytt till det anrika. Säkerställa att samtliga i personalen är kompetenta och motiverade för att utföra sitt arbete. (Elite Hotels)

Best Western kommunicerar att deras personal har utmärkande egenskaper, Schneider (1987) och Tsui et al. (1992) uttrycker att när fokus läggs på *specifika egenskaper* så värderas den uppfattade likheten på arbetsplatsen samt i arbetsgrupper.

Vi lever vår idé. Vi är personliga och övertygade. Vi tar ansvar och är engagerade. (Best Western)

4.1.3 Internrekrytering

Hotellgrupperna First Hotels och Scandic Hotel Group kommunicerar genom sina webbplatser om *delade värderingar* och att de prioriterar *internrekrytering*, vilket kan härledas till det Podsiadlowski et al. (2013) påvisar om att människor som liknar den befintliga arbetskraften bäst passar in i verksamheten.

Vägen för din karriär inom Scandic bestämmer du själv. Du kanske vill byta inriktning, bli chef eller flytta till en annan stad. Har du rätt inställning och delar våra värderingar är möjligheterna i det närmaste obegränsade. Scandics fortsatta framgång bygger på att kunna attrahera och behålla de bästa medarbetarna. (Scandic Hotel Group)

Glädje, omsorg och innovation är de tre kärnvärdena som definierar First Hotels sätt att arbeta. Våra värden återspeglar hur vi behandlar varandra, våra kunder och våra samarbetspartners. Vi söker efter medarbetare som delar våra värderingar och tror på sättet vi arbetar på. (First Hotels)

4.2 Det färgblinda perspektivet

Åtta av åtta hotellgrupper kommunicerar utifrån det färgblinda perspektivet, som delats in i tre subkategorier: (1) *likabehandling*, (2) *kvalifikationer* och (3) *prestationer*.

4.2.1 Likabehandling

Ligula Hospitality Group kommunicerar via webbplatsen vikten av jämställdhet och *likabehandling*, Podsiadlowski et al. (2013) förklarar inom det färgblinda perspektivet att människor skall behandlas lika oavsett härkomst.

En förutsättning för att driva verksamhet med höga krav på andra är naturligtvis att vi själva, som bolag och individer, uppträder som föredöme vad gäller respekt för etik och moral. Med jämställdhet menar vi kvinnors och mäns, oavsett ursprung eller etnisk bakgrund, lika möjlighet i fråga om arbete, anställningsvillkor, utbildning, utveckling och allmänna förutsättningar i arbetet. (Ligula Hospitality Group)

4.2.2 Kvalifikationer

Inom Nordic Choice Hotels erbjuds sökande kandidater att framhäva sina *kvalifikationer* genom att medverka i en audition och då motivera sina styrkor, varför den sökande är rätt person för arbetet men också för att beskriva sina värderingar. Podsiadlowski et al. (2013) uttrycker det som att organisationens fokus ställs på krav och kvalifikationer samt att det ska resultera i att få in de bästa kandidaterna.

Flera gånger har Clarion Hotels (Nordic Choice Hotels) anordnat talangjakter där alla som vill, med eller utan erfarenhet, får möjlighet att komma på en audition och visa vad de går för under två minuter. Under dessa två minuter får man göra en kort presentation om sig själv och berätta om sina värderingar, meriter och talanger och varför man är rätt person för jobbet. För oss är det passion för service som är den viktigaste kvalifikationen. Våra medarbetare brinner för sitt jobb, och för dig. Talang är inget som sitter på pappret. (Nordic Choice Hotels)

Fokus på *kvalifikationer* i form av ambitiösa medarbetare samt höga krav på dessa är tydliga exempel på hur Ligula Hospitality Group kommunicerar inom det färgblinda perspektivet, Podsiadlowski et al. (2013) uttrycker det som att organisationer välkomnar alla som uppfyller de uppsatta kraven på kvalifikationer.

Därför söker vi ständigt ambitiösa medarbetare för olika befattningar och roller. Det innebär kvalitetstänkande och professionalism i varje detalj och att det ställs därmed höga krav på den enskilde medarbetaren. Koncernen har i denna del högt ställda förväntningar och krav på alla medarbetare i koncernen. (Ligula Hospitality Group)

Flera hotellgrupper kommunicerar att de ställer krav på människors *kvalifikationer* och detta är en del av det färgblinda perspektivet menar Podsiadlowski et al. (2013).

Våra gäster förtjänar all uppmärksamhet och omtanke. Vi är lyhörda för önskemål och försöker förekomma önskingar och behov. Det handlar om en inställning till arbetet och till gäster och att alltid sträva efter att ge det där "lilla extra". (Best Western)

För oss inom Elite Hotels handlar kvalitet om att uppfatta kundernas behov och önskemål samt att arbeta både med detaljer och helhet. Vi levererar positiva och minnesvärda upplevelser som inkluderar allt från vacker miljö och god mat till förstklassig service. (Elite Hotels)

Vi söker alltid efter talangfulla och kreativa personer. Oavsett om du precis tagit examen, fortfarande är student eller har några års erfarenhet, önskar vi höra från dig. (First Hotels)

Mycket börjar hos dig. Hur vill du utvecklas? Det är viktigt för oss att du är engagerad, tar ansvar och har en vilja att utvecklas. Det är så vi ser på medarbetarskap. Och varje dag ser vi hur ett starkt medarbetarskap ökar både medarbetarens prestation och våra besökares kundnöjdhet. (Svenska Mässan Gothia Towers)

Vi är pålitliga och levererar hög, konsekvent kvalitet i allt vi gör. Men vi går också längre än vad som förväntas av oss, och vet att nyckeln till framgång handlar om att fokusera på varje liten detalj och en ständig strävan efter att gå från att vara bra till att vara världsklass. (Scandic Hotel Group)

4.2.3 Prestationer

Inom Elite Hotels och Radisson Hotel Group uppmuntras goda *prestationer*, medarbetarnas kompetens och motivation till att utföra arbetet, Podsiadlowski et al. (2013) påvisar att befordran är kopplad till medarbetarnas prestationer.

Elite Hotels of Sweden belönar goda prestationer, oavsett kön. Säkerställa att samtliga i personalen är kompetenta och motiverade för att utföra sitt arbete. (Elite Hotels)

At Radisson Hotel Group we believe success starts from inside our organization with our greatest asset: our talent. We grow talent, talent grows us. (Radisson Hotel Group)

4.3 Rättviseperspektivet

Sex av åtta hotellgrupper kommunicerar utifrån rättviseperspektivet, som delats in i tre subkategorier: (1) *Stödjer minoritetsgrupper*, (2) *motverkar diskriminering* och (3) *inkludering*.

4.3.1 Stödjer minoritetsgrupper

Scandic Hotel Group kommunicerar via sin webbplats att de erbjuder anställda utvecklingsmöjligheter som ska möta medarbetarnas och verksamhetens behov. Detta kan kopplas till att *stödja* och främja anställdas fortsatta utveckling inom organisationer då detta nämns inom rättviseperspektivet av Podsiadlowski et al. (2013).

Scandic strävar efter att erbjuda de bästa utbildnings- och utvecklingsmöjligheterna inom hotellbranschen. Vi är övertygade om att utbildning är en viktig investering för vårt företag eftersom det tillåter oss att säkerställa en hållbar tillväxt och förbli konkurrenskraftiga på marknaden. Scandic

Business School erbjuder innovativa och inspirerande kurser och program, anpassade för att möta de olika behoven hos våra medarbetare och vår verksamhet. (Scandic Hotel Group)

4.3.2 Motverkar diskriminering

Flera hotellgrupper kommunicerar via sina webbplatser att de *motverkar* olika former av *diskriminering* mot kulturella skillnader såsom etnicitet, religion och att de arbetar för att skapa jämställdhet. Podsiadlowski et al. (2013) menar att målsättningen med att motverka diskriminering är en del av rättviseperspektivet. Genom att tysta ner attityder som klassas som ohälsosamma visar Ely & Thomas (2001) och Vos, Menno et al. (2016) att detta motverkar diskriminering i organisationer.

Det ska inte förekomma någon diskriminering i arbetslivet när det gäller anställning, lön, utbildning, befordran, uppsägning eller pensionering baserat på etnisk tillhörighet, religion, ålder, handikapp, kön, civilstånd, sexuell läggning, fackföreningsmedlemskap eller politisk tillhörighet. (Nordic Choice Hotels)

Elite Hotels of Sweden tolererar inte någon diskriminering på grund av kön, religion eller sexuell läggning. (Elite Hotels)

Vi arbetar aktivt med jämställdhet och strävar efter att motverka alla former av diskriminering oavsett t.ex. kön, etnicitet eller sexuell läggning. Koncernen accepterar inte kränkande särbehandling, det vill säga att återkommande klandervärda eller negativt präglade handlingar riktas mot enskilda arbetstagare på ett kränkande sätt, som kan leda till att arbetstagaren ställs utanför arbetsplatsens gemenskap. (Ligula Hospitality Group)

We do not discriminate against anyone for any reason. We act fairly. We show respect for all persons in all situations. We take care of the earth. We respect the law, we think of safety at all times, we are loyal to our employer, we do not exploit the company's resources. (Radisson Hotel Group)

4.3.3 Inkludering

Flera av hotellgrupperna kommunicerar via webbplatserna att de arbetar med *inkludering* och jämställdhet personalen ska ges goda förutsättningar att lyckas, integritet samt respekt för sin person. Ansvar ligger hos organisationerna och en medvetenhet om inkludering hos medarbetarna. Dessa aspekter passar de exempel som Podsiadlowski et al. (2013) nämner kännetecknar organisationer som arbetar med kulturell mångfald då de tar lika möjligheter till sysselsättning som en viktig aspekt i den dagliga driften. Hotellgruppernas kommunikation på webbplatserna poängterar medarbetarnas inkludering på arbetsplatsen. Detta kan kopplas till den kulturella mångfalden som ses som en moralisk uppmaning och garanterar på så vis jämlikhet samt rättvisa inom organisationer (Ely & Thomas 2001; Podsiadlowski et al. 2013).

Hos Elite Hotels ska alla anställda ges samma möjligheter oavsett ålder, kön, etniska bakgrund, religiösa tro eller sexuella läggning. (Elite Hotels)

Vi tror på allas lika värde. I vår värld är alla lika mycket värda. Det spelar ingen roll varifrån du kommer, vilket kön du har, vad du tror på eller hur många gånger du fyllt år. Hos oss ska alla ha lika goda förutsättningar att lyckas och prestera sitt bästa. Naturligtvis har vi en likabehandlingspolicy och en plan för lika rättigheter och möjligheter som vi följer upp varje år. (Svenska Mässan Gothia Towers)

Inom Scandic trivs vi på jobbet. Voice-undersökningen, som genomfördes av TNS Sifo under 2015, bekräftar att Scandics medarbetare känner sig inkluderade och jämlikt behandlade. (Scandic Hotel Group)

Diversity & Inclusion at Radisson Hotel Group brings to life our programs and practices that enhance our Workforce, our Workplace and the Marketplace. (Radisson Hotel Group)

För att uppnå jämställdhet och att alla ska känna att detta är prioriterat ska följande eftersträvas i bolaget och på varje enhet; Likvärdiga utvecklings- och befordringsmöjligheter är ett krav. Respektive platschef är ansvarig för att målet eftersträvas och att medvetenheten finns hos våra medarbetare. Vid rekrytering ska mångfald och könsfördelning analyseras och vara en del av processen. I koncernen har alla anställda rätt till samma bemötande, integritet och respekt för sin person. (Ligula Hospitality Group)

4.4 Accessperspektivet

Tre av åtta hotellgrupper kommunicerar utifrån accessperspektivet, som delats in i tre subkategorier: (1) *Mångfald bidrar till styrka*, (2) *personalen representerar kunderna* och (3) *affärsmöjligheter*.

4.4.1 Mångfald bidrar till styrka

Enligt Nordic Choice arbetar 13000 människor inom organisationen som tillsammans representerar 124 länder detta kommunicerar dem som en *styrka*. Podsiadlowski et al. (2013) uttrycker det som att medarbetare som har olika kulturella bakgrunder kan uppfylla kundernas behov vilket skapar produktivitet inom organisationen. Dass & Parker (1999) förstärker detta resonemang genom att poängtera hur accessperspektivet står för uppskattad mångfald samt att medarbetarnas skillnader normaliseras. Nordic Choice Hotels kommunicerar genom webbplatsen att de värdesätter mångfald, genom att deras medarbetare har olika erfarenheter som de inom organisationen vänder till sin fördel och tar till vara på talanger. Detta stämmer överens med att accessperspektivet fungerar väl inom organisationer vars målsättning är att bidra till en produktiv arbetsmiljö som utgörs av talanger enligt Fish (1999).

Idag består vår personal av mer än 13 000 människor från 124 olika länder, vilket vi anser är en enastående styrka. Alla besitter de en unik talang och bidrar med sin unika historia. (Nordic Choice Hotels)

Richard & Johnson, (2001) påvisar i accessperspektivet att värderingar om mångfald samt att skillnader hos medarbetare tas om hand av organisationen vilket går att härleda i exemplet med Nordic Choice som värnar om anställdas olikheter samt dess trivsel.

Vi representerar mångfald i praktiken och vi älskar det. I 25 år har vi utmanat status quo i hotellbranschen. Och vi lovar att fortsätta med det. Så länge vi kan försäkra oss om att våra medarbetare känner att de har friheten att vara sig själva, kommer vi aldrig att vara medelmåttiga. Att våra medarbetare trivs och är glada utgör hörnstenen i vår filosofi. Varför? Det är givetvis viktigt för alla som jobbar här, men även för våra gäster. När allt kommer omkring är det dem som vi har åtagit oss att erbjuda bästa tänkbara service. (Nordic Choice Hotels)

4.4.2 Personalen representerar kunderna

Både Elite Hotels och Radisson Hotel Group informerar på sina webbplatser att de inom organisationen aktivt arbetar med mångfald genom att medarbetarna speglar företagets kunder. Thomas & Ely (1996) och Podsiadlowski et al. (2013) förklarar att då *personalen representerar kunderna* arbetar organisationer aktivt med att värdesätta mångfald, nyttja dess fördelar att nå ut på en global marknad

Mångfalden hos våra kunder ska speglas i vår personal. Vi strävar även efter att vara en arbetsplats för alla – oavsett kön, etniskt ursprung, fysiska förutsättningar eller sexuell läggning. (Elite Hotels)

Diversity & Inclusion: We are dedicated to building a global team of employees that reflect the communities where we work and live, and the diversity of the customers we serve. (Radisson Hotel Group)

4.4.3 Affärsmöjligheter

Radisson Hotel Group kommunicerar att mångfald är en drivande faktor till affärsframgångar, detta går att härleda till accessperspektivets syn på mångfald där dess fördelar ligger till grund för organisationers *affärsmöjligheter* (Dass & Parker 1999; Ely & Thomas 2001; Vos, Menno et al. 2016). Radisson Hotel Group lyfter att människor inom verksamheten är kärnan till framgångar och att mångfald är en del av deras kultur. Podsiadlowski et al. (2013) menar att mångfald kopplas ihop med att ligga till grund för en positiv ekonomisk utveckling inom organisationer. Orsaken är att medarbetarnas skillnader bidrar till att fånga upp kunder med kulturella skillnader.

At Radisson Hotel Group, we believe that people are at the center of a successful hospitality business. The foremost way to be a responsible company is to have ethical business practices at the core of our culture. (Radisson Hotel Group)

4.5 Integration-lärandeperspektivet

Sex av åtta hotellgrupper kommunicerar utifrån integration-lärandeperspektivet, som delats in i tre subkategorier: (1) *multikulturalism*, (2) *innovation, kreativitet och kunskap* och (3) *utveckling*.

4.5.1 Multikulturalism

Podsiadlowski et al. (2013) förklarar att jämställdhet bland medarbetare, att värna om olikheter är en styrka inom arbetsgruppen snarare än en kostnad. Både Nordic Choice Hotels och Radisson Hotel Group kommunicerar detta genom sina webbplatser där de lyfter jämställdhet samt strävan efter att skapa en arbetsmiljö som tar tillvara *multikulturalism*. Även Dass & Parker (1999) poängterar värdet av likheter samt skillnader hos individer och att dessa ligger till grund för organisationers resultat. Fish (1999) poängterar att värderingar som präglar *multikulturalism* inom organisationer grundar sig i acceptans av mångfald, att det skapar produktivitet inom arbetsmiljön och att det kan bidra till att nå uppsatta mål inom organisationen. Detta kommunicerar hotellgrupperna via webbplatserna, att de värdesätter multikulturalism och det går att härleda till de påståenden som Fish (1999) hänvisar till.

Be caring: Vi är varma och välkomnande och möter alla med öppna armar och öppna sinnen. Och vi bryr oss om människorna, planeten och samhället runt om oss. (Scandic Hotel Group)

Mångfald och jämställdhet är en del av vårt DNA. Vi fortsätter att jobba aktivt för att vara en arbetsplats där alla kan vara sig själva. Oavsett vilken erfarenhet du har, var du är i livet, vilken rörlighet du har eller vem du älskar så finns en plats för dig på Nordic Choice Hotels. Här kan du läsa mer om våra mångfaldsprojekt. (Nordic Choice Hotels)

Diversity & inclusion: We celebrate the diversity of our people, respect that every one of us is unique, and we strive to create a work environment where the things that make us different are valued. We recognize and embrace the richness of diverse talent and focus on balanced leadership. Our guests and our talent deserve an environment where they are valued for who they are. With our workforce driven by voices of people from different backgrounds, personalities and points of view across the global workplace, we strive to create a place where everyone can express their authentic selves, seize opportunities, make decisions and resolve conflicts. (Radisson Hotel Group)

4.5.2 Innovation, kreativitet och kunskap

Elite Hotels och Svenska Mässan Gothia Towers kommunicerar att det *innovativa* förhållningssättet bland medarbetare bidrar till att uppnå kvalité samt lösa problem. Detta påvisar Ely och Thomas (2001) som poängterar att kulturell mångfald bland medarbetare leder till innovation och kreativitet i organisationer genom att det skapas olika samt nya sätt att tänka.

Vi skall med hjälp av personalens personliga engagemang och kunskap värna om kvalitet och tradition på våra hotell och restauranger. (Elite Hotels)

Engagemang innebär att med passion och motivation göra det lilla extra. Att skapa och sprida glädje. Det är att vara proaktiv och finna lösningar. Men också att ta ansvar för verksamheten, sig själv och andra. Att med lyhördhet och nyfikenhet vara delaktig och närvarande. (Svenska Mässan Gothia Towers)

Nordic Choice Hotels kommunicerar *kreativitet* samt personlighet bland medarbetarna och hur det bidrar till fantastisk service för besökare. Detta stämmer överens med att kulturell mångfald bidrar till innovation i form av nya ideér samt *kunskaper* inom organisationer som Podsiadlowski et al. (2013) förklarar inom integration-lärande perspektivet.

Nordic Choice Hotels tror på att fantastisk service inte alltid behöver handla om ett fantastiskt CV eller många års erfarenhet, utan snarare om personlighet och kreativitet i mötet med våra gäster och besökare. (Nordic Choice Hotels)

4.5.3 Utveckling

Flera hotellgrupper kommunicerar enligt sina webbplatser att de är öppna för medarbetare som vill vara med och *utvecklas* samt utveckla organisationerna. Hit hör ansvarstagande, effektivitet, kulturella skillnader, lära av varandra och dessa skall bidra till att skapa nya resultat. Podsiadlowski et al. (2013) uttrycker det som att medarbetare har möjlighet till att bidra till nya färdigheter, arbetssätt som organisationen kan anpassa sig till samt uppnå bättre resultat. Hotellgruppernas kommunikation om utvecklingsmöjligheter inom organisationen går att härleda till Podsiadlowski et al. (2013) som förklarar att organisationer har möjlighet att göra bättre arbetsprocesser genom sina medarbetare och deras engagemang bidrar till *utveckling*.

Vi söker därmed personer som vill vara med och påverka samt växa med oss. Ligula Hospitality Groups mål med jämställdheten är att ta tillvara alla olika erfarenheter, kunskaper och värderingar, detta oavsett kön, läggning, bakgrund eller härkomst för att utveckla bolaget vidare och därigenom skapa arbetsglädje samt effektivitet. (Ligula Hospitality Group)

Vi är oss själva, tar vara på varandras unika potential och uppskattar mångfalden i våra olika tankesätt och bakgrunder. Vi vågar göra saker annorlunda, bryta våra invanda beteenden och ägna mer tid åt att blicka framåt än bakåt och strävar på så sätt efter att vara en inspiration för våra gäster, varandra, våra ägare och samhället i stort. (Scandic Hotel Group)

We believe in providing meaningful employment, developing our team's talents and increasing young people's employability. Radisson Hotel Group's focus is on people development and rewarding opportunities for a global and diverse workforce. (Radisson Hotel Group)

Vi tror inte att man någonsin blir riktigt färdiglärd. Det finns alltid något att putsa till och göra lite bättre. Hos oss är det viktigt att våra ledare inspirerar, engagerar och utvecklar sina medarbetare så att de når sin fulla potential. Vår ledarfilosofi är att motivera, engagera, utveckla och skapa resultat genom andra. Mod är att våga. Att tänka och pröva nytt, och att våga lyckas. (Svenska Mässan Gothia Towers)

4.6 Sammanfattning av hotellgruppernas mångfaldsperspektiv

Tabell 8: Mångfaldsperspektiv hittat från hotellgrupper i Sverige.

Hotellgrupper	Det förstärkta homogenitets perspektivet	Det färgblinda perspektivet	Rättviseperspektivet	Accessperspektivet	Integrationslärandeperspektivet
Best Western	X	X			
Elite Hotels	X	X	X	X	X
First Hotels	X	X			
Gothia Towers		X	X		X
Ligula Hospitality Group	X	X	X		X
Nordic Choice Hotels		X	X	X	X
Radisson Hotel Group	X	X	X	X	X
Scandic Hotels Group	X	X	X		X

5 Slutdiskussion

I följande kapitel diskuteras syftet och resultatet av studien. Rekommendationer ges till praktiker samt förslag på vidare forskning inom området.

5.1 Besvarade frågeställningar

Hotellgrupperna kommunicerar via webbplatserna organisatoriska mål, visioner och värderingar. En del av målen handlar om hur medarbetare ska värderas inom organisationen men också ges möjlighet att få vara sig själva eller utvecklas inom företaget. Visioner som att erbjuda sina kunder exceptionell service bygger på att ha stolta medarbetare som brinner för att ge service i världsklass. Att medarbetarna gärna får ha olika kulturella bakgrunder samt erfarenheter är av stort värde inom flera hotellgrupper. De värderar jämställdhet och strävar efter att bygga upp multikulturella arbetsgrupper som också kan spegla samhällets invånare. Dessa kan skapa marknadsfördelar genom att de har arbetsgrupper med kompetens inom språk, härstammar från olika kulturella bakgrunder, religioner samt att deras erfarenheter kan bidra till problemlösningar. Multikulturalismen som några av hotellgrupperna kommunicerar om öppnar också upp för nytänkande samt utveckling för att uppnå framgångar.

Ett tydligt mönster som går att härleda utifrån studien är att samtliga hotellgrupper kommunicerar värderingar som stämmer överens med det färgblinda perspektivet. De hotellgrupper som undersöktes i studien har bland annat kommunicerat att deras värderingar är att sträva efter likabehandling och det uppnås genom goda anställningsvillkor. Ytterligare faktorer som ligger till grund för det som kommuniceras flitigt inom hotellgrupperna är deras krav på medarbetare, att de ska ha rätt kompetens och att det ställs specifika krav på kvalifikationer. På så vis ska hotellgrupperna kunna få de bästa kandidaterna att söka sig till dem. Det utmärkande inom dessa värderingar, att skapa olika krav för att få in de bästa kandidaterna bygger också på att hotellgrupperna fokuserar på att attrahera de med bäst kompetens. Hotellgrupperna strävar efter kompetens framför kulturella skillnader.

Vår studie visar att det finns ett mönster bland de hotellgrupper som kommunicerat värderingar som går att härleda till accessperspektivet. Detta perspektivs värderingar kommuniceras inte lika flitigt som de övriga perspektiven bland hotellgrupperna i studien. Hotellgrupperna lyfter att mångfald är deras styrka och de öppnar upp för kulturell mångfald då det skapar produktivitet. Talanger bidrar till organisatorisk produktivitet där medarbetarnas skillnader värderas. Kulturell mångfald inom arbetsgrupper bidrar till en styrka då olikheter värderas. Medarbetare med olika kulturella bakgrunder kan på så vis nå ut till en bredare målgrupp. Med rätt kompetens, att kunna nå ut till kulturella skillnader kan det generera affärsmöjligheter såsom ekonomisk utveckling.

5.2 Rekommendationer till praktiker

Vårt förslag till praktiker är rekommendationen att använda modellen som beskriver de fem mångfaldsperspektiven framtagna av Podsiadlowski et al. (2013). Inom modellen beskrivs olika perspektiv som ligger till grund för tolkning av organisationers kommunikation om mångfald. Ett komplement till användning av modellen är att intervjua personal inom hotellgrupperna. Genom att utföra intervjuer eller observationer i liknande studier kan praktiker undersöka hur väl hotellgruppers värderingar som kommuniceras om kulturell mångfald stämmer överens med deras arbete i praktiken. Att ta reda på varför hotellgrupper kommunicerar deras värderingar som de gör är ytterligare ett område som går att studera.

5.3 Förslag på framtida forskning

Exempel på förslag på framtida forskning inom ämnet är att utföra det på internationell nivå inom hotellbranschen, men också andra branscher såsom exempelvis turism- och servicebranschen kan ta del av dess upplägg för undersökning. Ytterligare förslag på framtida forskning är att utföra den på statliga verksamheter.

Referenslista

Aytemiz Seymen, O. (2006). The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13(4), pp.296–315.

Best Western (2019). *Hotellägare*. <https://www.bestwestern.se/hotellagare> [2019-04-19]

Best Western (2019). *En kedja för alla*.
<https://www.bestwestern.se/hotellagare/en-kedja-for-alla> [2019-04-19]

Best Western (2019). *Om oss*. <https://www.bestwestern.se/om-oss> [2019-04-19]

Bryman, A. & Bell, E. (2017) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3 uppl., *Stockholm: Liber AB*.

Dass, P. & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *The Academy of Management Executive*, 13(2), pp.68–80.

Davis, P.J., Frolova, Y. & Callahan, W. (2016). Workplace diversity management in Australia. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(2), pp.81–98.

Elite Hotels (2019). <https://www.elite.se/> [2019-04-19]

Elite Hotels (2019). *Karriär*. <https://www.elite.se/sv/karriar/> [2019-04-19]

Elite Hotels (2019). *Karriär: Lediga tjänster*. <https://www.elite.se/sv/karriar/lediga-tjanster/> [2019-04-19]

Elite Hotels (2019). *Om Elite Hotels*. <https://www.elite.se/sv/om-elite-hotels> [2019-04-19]

Ely, R., & Thomas, D. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), pp.229–273.

First Hotels (2019). *Karriär*.
<https://www.firsthotels.se/generell-information/om-first-hotels/karriar/> [2019-04-19]

First Hotels (2019). *Om First Hotels*.
<https://www.firsthotels.se/generell-information/om-first-hotels/om-first-hotels/> [2019-04-19]

First Hotels (2019). Samhällsansvar. <https://www.firsthotels.se/generell-information/om-first-hotels/samhallsansvar/> [2019-04-19]

First Hotels (2019). *Vision, Mission & Kärnvärden*. <https://www.firsthotels.se/generell-information/om-first-hotels/vision-mission--karnvarden/> [2019-04-19]

Fish, A. (1999). Cultural diversity: challenges facing the management of cross-border business careers. *Career Development International*, 4(4), pp.196–205.

Grillitsch, M. & Tavassoli, S. (2018). Cultural diversity and employment growth: Moderating effect of the recent global financial crisis. *Australian Journal of Management*, 43(4), pp.632–652.

Gröschl, S. (2011). Diversity management strategies of global hotel groups. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(2), pp.224–240.

Jose Chiappetta Jabbour, C., Serotini Gordon, F., Henrique Caldeira de Oliveira, J., Carlos Martinez, J. & Aparecida Gomes Battistelle, R. (2011). Diversity management. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30(1), pp.58–74.

Ligula Hospitality Group (2019). *Karriär*. <https://ligula.se/om-ligula/karriar/> [2019-04-19]

Ligula Hospitality Group (2019). *Arbetsplats*. <https://ligula.se/om-ligula/samhallsansvar/arbetsmiljopolicy/> [2019-04-19]

Ligula Hospitality Group (2019). *Etik och moral*. <https://ligula.se/om-ligula/samhallsansvar/etik-moral/> [2019-04-19]

Ligula Hospitality Group (2019). *Värderingar*. <https://ligula.se/om-ligula/samhallsansvar/varderingar/> [2019-04-19]

Malik, R., Madappa, T. & Chitranshi, J. (2017). Diversity management in tourism and hospitality: an exploratory study. *Foresight*, 19(3), pp.323–336.

Nordic Choice Hotels (2019). *Concepts*. <https://annualreport.choice.se/clarionhotel#concepts> [2019-04-18]

Nordic Choice Hotels (2019). *Etiska Riktlinjer*. https://www.nordicchoicehotels.se/globalassets/global/csr/pdf/code-of-conduct-suppliers/etiska-riktlinjer-leverantorer-coc_se.pdf [2019-04-18]

- Nordic Choice Hotels (2019). *Samhällsansvar: Mångfald*.
<https://www.nordicchoicehotels.se/samhallsansvar/mangfald/> [2019-04-18]
- Nordic Choice Hotels (2019). *State of Nordic Choice Hotels*.
<https://www.nordicchoicehotels.se/state-of-nordic-choice-hotels/> [2019-04-18]
- Nordic Choice Hotels (2019). *Talanger kan komma vart som helst*.
https://jobb.choice.se/?_ga=2.66020006.924087301.1559562907-1884250937.1559562907
[2019-04-18]
- Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C. & van der Zee, K. (2013).
Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations.
International Journal of Intercultural Relations, 37(2), pp.159–175.
- Radisson Hotel Group (2019). *Careers*. <https://www.radissonhotelgroup.com/careers>
[2019-04-18]
- Radisson Hotel Group (2019). *Culture and Beliefs*.
<https://www.radissonhotelgroup.com/culture-beliefs> [2019-04-18]
- Radisson Hotel Group (2019). *Mission and Vision*.
<https://www.radissonhotelgroup.com/mission-vision> [2019-04-18]
- Radisson Hotel Group (2019). *Responsible business*.
<https://www.radissonhotelgroup.com/responsible-business> [2019-04-18]
- Radisson Hotel Group (2019). *Responsible business: Think people*.
https://www.radissonhotelgroup.com/responsible-business_think-people [2019-04-18]
- Richard, O.C. & Johnson, N.B. (2001). Understanding The Impact Of Human Resource
Diversity Practices On Firm Performance. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), pp.177–195.
- Scandic Hotels Group AB(2019). *Arbeta på Scandic*.
<https://www.scandichotelsgroup.com/sv/arbeta-pa-scandic/> [2019-04-18]
- Scandic Hotels Group (2019). *Jobba hos oss: Kultur och värderingar*.
<https://www.scandichotels.se/jobba-hos-oss/kultur-och-varderingar> [2019-04-18]
- Scandic Hotels Group (2019). *Kultur och värderingar*.
<https://www.scandichotelsgroup.com/sv/kultur-varderingar/> [2019-04-18]
- Scandic Hotels Group (2019). *Om oss*.

<https://www.scandichotelsgroup.com/sv/sektion/om-oss/> [2019-04-18]

Scandic Hotels Group (2019). *Scandic business school*.

<https://www.scandichotelsgroup.com/sv/scandic-business-school/> [2019-04-18]

Scandic Hotels Group (2019). *Vision & Mission*.

<https://www.scandichotelsgroup.com/sv/vision-mission/> [2019-04-18]

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), pp.437–453.

Svenska mässan Gothia Towers (2019). *Karriär*. <https://gothiatowers.com/om-oss/karriar/> [2019-04-18]

Svenska Mässan Gothia Towers (2019). *Om Gothia Towers*.

<https://gothiatowers.com/om-oss/om-gothia-towers/>

Svenska Mässan Gothia Towers (2019). *Hållbarhet*.

<https://gothiatowers.com/om-oss/hallbarhet/>

Svenska Mässan Gothia Towers (2019). *Kultur och värderingar*.

<https://svenskamassan.se/utforska-oss/om-oss/jobb/kultur-varderingar/> [2019-04-18]

Svenska Mässan Gothia Towers (2019). *Om oss: Jobb*.

<https://svenskamassan.se/utforska-oss/om-oss/jobb/> [2019-04-18]

Svenska Mässan Gothia Towers (2019). *Utveckling och Karriär*

<https://svenskamassan.se/utforska-oss/om-oss/jobb/utveckling-karriar/> [2019-04-18]

Svenska Mässan Gothia Towers (2019). *Vårt erbjudande*.

<https://svenskamassan.se/utforska-oss/om-oss/jobb/vart-erbjudande/> [2019-04-18]

Svenska Mässan Gothia Towers (2019). *Västsveriges bästa arbetsplats andra året i rad*.

<https://svenskamassan.se/2018/06/vastsveriges-basta-arbetsplats-andra-aret-rad/> [2019-04-18]

Tsui, A., Egan, T. & O' Reilly, C. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), pp.549–579.

Vos, M., Çelik, G. & de Vries, S. (2016). Making cultural differences matter? Diversity perspectives in higher education. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(4), pp.254–266.

Waters, Richard D & Lemanski, Jennifer L (2011). Revisiting strategic communication's past to understand the present examining the direction and nature of communication on Fortune 500 and Philanthropy 400 web sites. *Corporate communications : an international journal*, 16 (2), pp.150–169.

Wibeck, V. (2010) Fokusgrupper: Om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod. 2:1 uppl., *Lund: Studentlitteratur AB*.

Bilaga 1

Table 1
Items of the diversity perspective questionnaire.

Diversity perspective/subscales	Item	Vignette
Reinforcing Homogeneity	<ul style="list-style-type: none"> • We are striving for a homogeneous workforce. • It feels better to work with similar others. • People fit into our organization when they are similar to our already existing workforce. 	My organization appreciates similarity. We hold a strong belief that organizational goals are best reached under conditions of shared values and a common goal. In that way, we can operate under conditions of strong unity. Therefore, we attract and retain staff who share the dominant culture and values of our organization.
Color-Blind	<ul style="list-style-type: none"> • Qualification matters in our organization, not background. • Promotion is dependent upon employee performance, not on someone's background. • All are welcome as long as they meet the necessary requirements. • People fit into our organization when they match the required job qualifications. 	My organization is not consciously active in becoming more diverse. We aim at hiring the best candidate for each position. If we happen to attract more people from a different cultural background, this is because they are the best candidates and fit our requirements best.
Fairness	<ul style="list-style-type: none"> • We regard it as important to give employees from disadvantaged groups specific support for their further development. • Our organization is culturally diverse, as we take equal employment opportunities seriously. • People fit into our organization when they reflect the demographics of the society we are situated in. 	My organization wants to become more diverse because all humans are equal and deserve an equal chance. By hiring people of various cultural backgrounds, we strive to provide such equal chances. In order to promote their advancement in the organization, we consider it important to take extra measures to support them.
Access	<ul style="list-style-type: none"> • There are certain jobs/functions for which people of different cultural background are particularly well qualified. • Matching employees' cultural background with that of our clients/customers fosters the quality of our organization. • People fit into our organization when the diversity of our employees matches the diversity of our clients/customers. 	My organization wants to become more diverse because with different cultural groups represented on our staff, we will be better able to serve our clients/customers who come from various backgrounds. In our current composition we are less effective in addressing the needs of certain groups of clients and customers. Colleagues from different cultural backgrounds can fulfill this task and in that way contribute to our effectiveness.
Integration and Learning	<ul style="list-style-type: none"> • Cultural diversity brings new ideas and different knowledge to the workplace for various business units. • Cultural diversity helps us to become more innovative. • Cultural diversity helps us to develop new skills and approaches to work. • We adjust organizational strategies to fit the resources that employees from various backgrounds bring to the organization. 	My organization wants to become more diverse because we think that there is a lot to learn from different cultures. As a result, we can perform our work better and define new goals. Collaboration improves, we develop ourselves, and work outcomes are better, because of the different perspectives that are available to us.



HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se