

# Kulturell mångfald inom företag

- En fallstudie om kulturell mångfaldsarbete inom transportsektorn

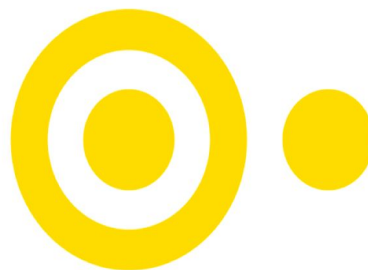
**Av: Sandra Abdulah & Rahma Dini**

Handledare: Mikael Olsson

Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper

Kandidatuppsats 15 hp

Företagsekonomi C| Hötterminen 2017



**SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA** | STOCKHOLM  
sh.se

# ABSTRACT

**Course/level:** Business Administration, Bachelor's Thesis, C-level AUT17

**Tutor:** Mikael Olsson

**Authors:** Sandra Abdulah & Rahma Dini

**Keywords:** Organization, Cultural diversity, Symbols, Challenges, Working with diversity

**Titel:** Cultural diversity within companies - A case study on the challenges of cultural diversity in the transport sector

**Background:** An increase in globalization, internationalization and immigration around the world have today affected the business world in different ways. These effects have led to a cultural impact on Sweden's organizations. In 1945, labor immigration was replaced by refugee and family immigration. Immigration has led to an increase in the cultural and religious heterogeneity of Swedish society compared to the years before, which has created cultural challenges for companies in Sweden.

**Problem discussion:** Cultural diversity has contributed to differences in the workplace, which have created challenges for companies. The differences relay in the way people think and how they perform, the way they dress, the symbols they wear and which language they speak. Cultural values do not always ally with the companies' values and norms. The question is how companies look at the challenges and how they handle them.

**Question for research:** How do companies in the transport sector work with cultural diversity? How do they define the challenges that come with diversity among their employees?

**Purpose:** This study aims to examine how companies in the passenger transport sector work with cultural diversity among the employees and how they handle the challenges surrounding it.

**Method:** We have chosen to use the qualitative method of collecting information. In our qualitative research method, we want to use semi structured interviews consisting of open questions with management to understand how the chosen companies work with diversity.

**Result:** All of the four investigated companies in this study have their own way of working with cultural diversity, but none of the companies have currently a conscious strategy that specifies the work of cultural diversity on a deeper level. Thus, companies deal with the challenges that arise in this regard only when discrimination or incidents that are contrary to gender equality occur.

# SYNOPSIS

**Kurs/nivå:** Företagsekonomi, Kandidatuppsats, C-nivå, HT2017

**Handledare:** Mikael Olsson

**Författare:** Sandra Abdulah & Rahma Dini

**Nyckelord:** Organisation, kulturell mångfald, symboler, utmaningar, mångfaldsarbete

**Titel:** Kulturell mångfald inom företag – En fallstudie om utmaningarna kring kulturell mångfald inom transportsektorn.

**Bakgrund:** En ökad globalisering, internationalisering och invandring runt om i världen idag har påverkat näringslivet på olika sätt. Effekterna av detta har haft en kulturell inverkan på Sveriges organisationer. År 1945 ersattes arbetskraftsinvandringen med flykting- och anhöriginvandring. Invandringen har inneburit att den kulturella och religiösa heterogeniteten i det svenska samhället har ökat jämfört med åren innan, vilket har bland annat skapat kulturella utmaningar för företagen i Sverige.

**Problemdiskussion:** Kulturell mångfald har bidragit till olikheter på arbetsplatsen som har skapat utmaningar för företagen. Olikheterna är allt ifrån sättet man tänker, hur man utför sitt jobb, språket man talar till sättet man klär sig och de symboler man bär. Det är inte alltid de kulturella värderingarna går i enlighet med företagets värderingar och normer. Frågan är hur företagen ser på dessa utmaningar och hur de hanterar dem.

**Forskningsfråga:** Hur arbetar företag inom transportbranschen med kulturell mångfald och hur definierar dem utmaningarna som kommer med mångfald bland de anställda?

**Syfte:** Studien syftar till att undersöka hur företag inom persontransportsektorn arbetar med kulturell mångfald bland de anställda samt hur de hanterar utmaningarna kring den.

**Metod:** Vi har valt att använda den kvalitativa metoden för att samla information. I vår kvalitativa forskningsmetod har vi använt oss utav semistrukturerade intervjuer bestående av öppna frågor med ledningen för att förstå hur de valda företagen arbetar med mångfald.

**Resultat:** De fyra företag som undersökts i studien har alla sitt sätt att arbeta med den kulturella mångfalden, men inget av företagen har i dagsläget en medveten strategi som specificerar arbetet med kulturell mångfald på en djupare nivå. Därmed hanterar företagen de utmaningar som uppkommer i samband med detta först när diskriminering eller händelser som strider mot jämställdheten uppstår.

## ABSTRACT

## SYNOPSIS

### 1 INLEDNING

#### 1.1 BAKGRUND

#### 1.2 PROBLEMDISKUSSION

#### 1.4 SYFTE

#### 1.3 FORSKNINGSFRÅGOR

#### 1.5 AVGRÄNSNINGAR

#### 1.6 BEGREPPSNYCKEL

##### 1.6.1 MÅNGFALD

##### 1.6.2 KULTURELL MÅNGFALD

##### 1.6.3 UTLÄNDSK BAKGRUND

##### 1.6.4 MÅNGFALDSARBETE

### 2 METOD

#### 2.1 VAL AV METOD, KVALITATIV ANSATS

##### 2.1.2 PILOTSTUDIE

#### 2.2 HERMENEUTISKT FÖRHÅLLNINGSSÄTT

#### 2.3 DEDUKTION

#### 2.4 VAL AV FÖRETAG

#### 2.5 RESPONDENTER

#### 2.6 INTERVJUTEKNIK

##### 2.6.1 INTERVJUGUIDE

##### 2.6.2 INTERVJUFÖRFARANDE

#### 2.7 BEARBETNINGS- OCH ANALYSMETOD

### 2.8 METODKRITIK

### 3. TEORETISK REFERENSRAM

#### 3.1 MÅNGFALDSBEGREPPET

##### 3.1.1 KRITISKA RÖSTER

##### 3.1.2 KULTURELL MÅNGFALD

#### 3.2 UTMANINGARNA KRING MÅNGFALD

##### 3.2.1 DISKRIMINERING

##### 3.2.2 (POSITIV) SÄRBEHANDLING

##### 3.2.3 SPRÅK

##### 3.2.4 UPPFÖRANDEKOD OCH KLÄDKOD

#### 3.3 VARFÖR MÅNGFALD

##### 3.3.1 TIDIGARE FORSKNING

#### 3.4 LEDARNAS ROLL

### 4. FÖRETAGSINTRODUKTION

#### 4.1 VAL AV BRANSCH

#### 4.1.2 AKTUELLA UTMANINGAR

#### 4.2 VAL AV FÖRETAG

##### 4.2.1 MTR NORDIC AB

##### 4.2.2 NOBINA SVERIGE AB

##### 4.2.3 ARRIVA SVERIGE AB

##### 4.2.4 RESPONDENTINTRODUKTION

#### 5. RESULTAT

##### 5.1 DEFINITION AV MÅNGFALD OCH KULTURELL MÅNGFALD

##### 5.2 ATT ARBETA MED MÅNGFALD

##### 5.3 MÅNGFALDENS EFFEKT/PÅVERKAN

##### 5.4 UTMANINGARNA

##### 5.5 ATT HANTERA UTMANINGAR

#### 6. ANALYS

#### 7. SLUTDISKUSSION

##### 7.1 DISKUSSION

##### 7.3 KRITISK GRANSKNING

##### 7.4 VIDARE FORSKNING

#### 8. REFERENSLISTA

##### 8.1 INTERVJUER

##### 8.2 WEBBASERADE REFERENSER SAMT TRYCKTA MATERIAL FRÅN FALLFÖRETAGEN

# 1. INLEDNING

*I vår studie fokuserar vi på att skapa förståelse kring kulturell mångfald på arbetsplatsen och vilka utmaningar som kan finnas för företag inom transportsektorn. Studien introduceras med en bakgrundsbeskrivning om ämnet som följs av en problemdiskussion där problematiken kring ämnet lyfts fram samt varför vi finner studien vara aktuell. Kapitlet avrundas med uppsatsens syfte samt forskningsfrågor som kommer styra vår studie.*

## 1.1 BAKGRUND

En ökad globalisering, internationalisering och invandring runt om i världen idag har påverkat näringslivet, där mångfaldsbegreppet har varit väsentligt. Under 2000-talet har den trenden som påverkat arbetskraften mest varit den ökade *mångfalden*. Denna utveckling av både ledarskap och människor gör att företag tvingas överväga mångfalden och dess utmaningar (Seyman, 2006).

Effekterna av detta har i sin tur även haft en kulturell inverkan på Sveriges organisationer. År 1930 började invandringen överstiga utvandringen. Under andra världskriget utgjordes invandringen främst från de baltiska länderna och andra nordiska länder.

Arbetskraftsinvandringen pågick under perioden mellan åren 1945-1970. Befolkningsgruppen som invandrade främst var nordbor, framförallt syd-och västeuropéer samt finländare. Tio år innan arbetskraftsepoken tog slut ökade missnöjet kring hanteringen av arbetskraftsinvandringen, där röster inom facket krävde att man reglerade invandringen och begränsade arbetskraftsinvandringen. Istället ersattes arbetskraftsinvandringen med flykting- och anhöriginvandring. Denna våg av invandring som har ökat kommer från Mellanöstern, Latinamerika, Sydostasien och Afrika. Invandringen har inneburit att den kulturella och religiösa heterogeniteten i det svenska samhället har ökat jämfört med åren innan 1945, då det fortfarande var relativt etniskt homogent (Rönnqvist, 2008).

Enligt Statistiska centralbyrån (SCB) utgörs arbetsmarknaden av 17 procent utlandsfödda (SCB, 2017) vilket tyder på att det är en relativt stor grupp av den svenska befolkningen som idag har en annan kulturell bakgrund.

Näringslivet är det gemensamma rummet för alla individer oavsett vilken kulturell bakgrund man tillhör, och målet är att uppnå försörjning.

Kulturell heterogenitet eller kulturell mångfald har bidragit till både olikheter och likheter på arbetsplatsen. På senare tid har kulturell mångfald kommit att bli ett populärt ämne inom organisationsforskning. Studier har visat att organisationer skulle gynnas av ett inkluderande av olika kulturella bakgrunder i deras arbetskraft, då det kan förbättra produktiviteten och bidra till positiva resultat. Detta under förutsättningen att organisationer tar tillvara på mångfalden och arbetar med det på ett korrekt sätt (Widell & Mlekov, 2013). Samtidigt visar andra studier att mångfald kan medföra svårigheter i kommunikation vilket gör samarbetet besvärligt (Watson, Kumar & Larry, 1993). Att vara framgångsrik med att hantera mångfald är dock inte alltid enkelt då det även kan förknippas med negativa teamresultat och motstånd bland de anställda. Att hantera dessa utmaningar blir avgörande för organisationen (Hofhuis et al. 2013).

I dagens samhälle är det allt fler anställda som tar med sig sin religion och spiritualitet till jobbet. För många anställda är religion och spiritualitet inte något man kan lämna hemma utan det är en livsstil som är en del utav deras identitet (SHRM, 2008). Enligt undersökningar som Society for Human Resource Management (SHRM) har gjort visar många företag förståelse för de anställdas religiösa och spirituella behov. Resultatet av denna studie visar att lyhördhet kan ha positiva effekter, bland annat påverkas de anställdas moral och inställning till jobbet av att ha en arbetsplats som erbjuder religiösa och spirituella anpassningar (SHRM, 2008).

## 1.2 PROBLEMDISKUSSION

Retoriken inom politiken menar att organisationer bör vara medvetna om mångfalden och att "mångfalden ska betraktas som en resurs" (Rönqvist, 2008:135). Dock kan arbetsgivare komma att reglera den kulturella mångfalden genom bland annat en "neutralitetspolicy" och uniformer. Enligt DO, Diskrimineringsombudsmannen, får företag inte diskriminera någon på grund av kulturell och etnisk bakgrund (Skyddade diskrimineringsgrunder, 2017). Enligt EU-domstolen får däremot företag förbjuda religiösa, filosofiska och politiska symboler på arbetsplatser där de anställda kommer i kontakt med kund. Detta förutsatt att företaget

förbjuder alla symboler och inte enbart en del av dem, eftersom det skulle komma att utgöra diskriminering enligt lag (CURIA, 2017).

Med en kulturell bakgrund har man oftast särskilda värderingar och tillvägagångssätt i livet. Kommer man exempelvis från en muslimsk eller judisk bakgrund eller är sikh, kan det ibland förekomma att man valt att bära religiösa symboler (slöja, kippa, turban) för att utöva sin religion. Andra gånger handlar det om hur man hälsar, ens sociala benägenhet, de känslor man visar eller hur man äter (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

Dessa egenskaper samt tendenser kan skapa exkludering och utanförskap bland de som tillhör minoritetsgrupper. För organisationer kan detta i lång sikt innebära hög sjukfrånvaro, ökad personalomsättning och sämre prestationsförmåga för de som blir exkluderade (Näringsdepartementet, 2000). Dessa symboler och värderingar kopplat till EU:s beslut och DO:s lagar kommer vi att använda till debatt i avsnitt 4.

## 1.4 SYFTE

Syftet med denna studie är att skapa en förståelse för hur transportföretagen MTR, Nobina och Arriva arbetar med kulturell mångfald. Vi ämnar undersöka huruvida dessa företag har medvetna strategier kring arbetet med kulturell mångfald och vilka utmaningar de möter.

## 1.3 FORSKNINGSPRÅGOR

- Hur definieras kulturell mångfald inom företag i transportsektorn?
- Hur arbetar företagen med kulturell mångfald och vad för strategier har dem?

## 1.5 AVGRÄNSNINGAR

Mångfaldsbegreppet är väldigt brett och innehåller flera aspekter såsom bakgrund, kön, etnicitet, generation, kultur etc. Vi har valt att fokusera vår uppsats på att undersöka kulturell mångfald, det vill säga personer som har olika kulturella bakgrunder vilket innefattar personer med olika religion, etnicitet, politisk och filosofisk tillhörighet. Vidare vill vi med denna studie avgränsa oss till att undersöka tre företag inom samma bransch med anställda som har kundkontakt. Anledningen till det är att vi enklare ska komma fram till relevanta diskussioner och slutsatser. Branschen vi har valt att studera är inom persontransport



innehållande bland annat buss, tåg och tunnelbana. Samtliga företag har en bred medarbetarbas med en omfattande kulturell mångfald där de anställda ger service åt en ännu större kundbas.

## 1.6 BEGREPPSNYCKEL

*För att underlätta förståelsen av olika begrepp som används i studien beskriver vi under denna punkt hur vi definierar dessa nyckelord och hur de används. Ytterligare definitioner finns i avsnitt 3.*

### 1.6.1 MÅNGFALD

Begreppet *mångfald* förekommer i uppsatsen som en generell term för personer med olika bakgrund, kön, etnicitet, kultur och ålder etc. Begreppet används främst som en paraplyterm där även kulturell mångfald ingår.

### 1.6.2 KULTURELL MÅNGFALD

Termen *kulturell mångfald* använder vi vid beskrivning av en grupp inom ett företaget som har olika kulturella bakgrunder.

### 1.6.3 UTLÄNDSK BAKGRUND

Begreppet *utländsk bakgrund* syftar till den grupp människor som har en geografisk eller/och kulturell bakgrund som inte är svensk. I uppsatsen förekommer även "*en annan kulturell bakgrund*" och "*minoritetsgrupp*" som vi använder med samma definition som utländsk bakgrund.

### 1.6.4 MÅNGFALDSARBETE

*Mångfaldsarbete* definierar vi som det tillvägagångssätt ledarna medvetet använder för att ta tillvara på fördelarna kring mångfald och hantera utmaningarna som tillkommer i samband med det. Här kan olika problemlösningar, strategier och arbetssätt ingå. Det kan i vår studie även betyda *managing diversity*.

## 2. METOD

*För att läsaren ska kunna vara med i hur vi har utfört vår studie så har vi lagt vikt på att beskriva studiens metod så utförligt som möjligt. Metoden beskriver även hur vi har bearbetat och tolkat den empiri vi samlat in. Här ingår också val av företag och respondenter, samt vilken teknik som användes vid utförandet av intervjuer.*

### 2.1 VAL AV METOD, KVALITATIV ANSATS

Civilingenjören Eva Skog skriver (1996) att mångfald är en process på så vis att “det inte finns någon generell formel för managing diversity, utan företagen går sin egen väg”.

Vi har bland annat av denna anledning valt att använda den kvalitativa metoden. Kulturell mångfald och hur man tolkar utmaningarna kring denna är olika från företag till företag. Vårt resultat kommer baseras på de tolkningar och resonemang som ledningen ger via intervjuvären kopplat till vetenskaplig teori. Den kvalitativa metoden utgår ifrån att verkligheten beror på en psykisk struktur och aktivitet. Här är verkligheter baserade på hur individen eller gruppen tolkar och uppfattar dem (Slevitch 2011).

Eftersom vi främst är intresserade av att undersöka “flera sanningar”, det vill säga ge möjlighet till företagen att själva definiera och tolka mångfald har vi valt oss utav den kvalitativa metoden. Vi valde att ge företagen tolkningsföreträde till att diskutera de kulturella olikheterna i organisationen och hur de förhåller sig till och hanterar dessa utmaningar. I vår kvalitativa forskningsmetod använde vi oss utav intervjuer bestående av semistrukturerade frågor med ledningen. Vidare har vi även använt oss utav vetenskapliga artiklar och forskning inom kulturell mångfald i organisationer för att erhålla ytterligare legitimitet och etos i våra tolkningar och argument.

#### 2.1.2 PILOTSTUDIE

För att kunna utföra så bra intervjuer som möjligt valde vi att vår första intervju med gruppchefen för MTR blev en pilotstudie. Detta gav oss möjlighet att reflektera över hur våra frågeställningar upplevdes av respondenten och omformulera det som var oklart eller obegripligt för att således kunna effektivisera de nästkommande intervjuerna.

## 2.2 HERMENEUTISKT FÖRHÅLLNINGSSÄTT

Vid kvalitativ forskning kan olika metoder användas beroende på vilket syfte man har. Hermeneutiken, alltså läran om tolkning, är en av dessa tillvägagångssätt. Anledningen till att denna användes i vår studie är att den har sin fokus i att tolka och förstå forskningsmaterial, i vårt fall intervjuernas svar på våra frågeställningar. Denna analytiska metod ämnar att ge oss som forskare en djup förståelse för ämnet som diskuteras i intervjun. Den så kallade hermeneutiska cirkeln, alternativt den hermeneutiska spiralen (Olsson & Sörensen, 2011:163) är vad som bidrar till denna förståelse, då den bygger på ett samspel mellan helheten och delen (Dalen, 2015:19). Det hade alltså stor betydelse att förstå och tolka helheten av personernas berättelser, likaväl berättelsens olika delar. Men viktigast var att kunna relatera det hela och de olika delarna till varandra, så att dessa ska kunna ge en så konkret tolkning som möjligt (Olsson & Sörensen, 2011:163). För att nå detta har svaren från intervjupersonerna tolkats utifrån studiens teoretiska referensram. Detta gav oss anledning att använda oss utav deduktionsmetoden som förklaras i avsnitt 2.3.

## 2.3 DEDUKTION

En vetenskaplig forskning använder sig oftast av en induktiv alternativt en deduktiv metod. Förenklat sagt utgör dessa två olika tillvägagångssätt för forskaren att få svar på sina forskningsfrågor (Olsson & Sörensen, 2011:47).

Deduktion handlar därigenom om att först ta fram teorier. När vi har fått fram forskningsmaterial studerar vi fram huruvida det empiriska materialet som erhålls stödjer teorin eller falsifierar den (May, 2001:49).

## 2.4 VAL AV FÖRETAG

För att göra ett urval av studieobjekt tillämpades bekvämlighetsprincipen, då vi var begränsade vad gäller tid, resurser och kontakter. Därmed valde vi företag som är geografiskt belägna inom Stockholms området. Företagen som har valts ut för fallstudien är tåg- och tunnelbaneföretaget MTR Nordic, kollektivtrafikoperatören Nobina, samt persontransport företaget Arriva. Dessa tre företag har gemensamt att de:

- Transporterar människor i trafiken.
- Har medarbetare med direkt kundkontakt.
- Har en bred medarbetarbas med olika minoritetsgrupper.

## 2.5 RESPONDENTER

Respondenterna som har blivit intervjuade enskilt har ställts frågor om kulturell mångfald. Det är totalt fyra personer som blev intervjuade, vilket vi anser som ett tillräckligt antal för att täcka vårt forskningsområde och generera resultat med ett mönster för att kunna dra slutsatser. Vidare besvarades frågorna vid ett fysiskt möte med ledarna som varade i 30-40 minuter. Dessa intervjuer spelades in som ljudformat och kodades sedan i ett dokument för att analyseras, identifiera mönster och koppla till teori. De personer vi valde att intervju är anställda inom ledningen och har ansvar för en stor andel av de anställda och kan således påverka deras arbetsförhållanden.

## 2.6 INTERVJUTEKNIK

Eftersom syftet med studien är att få ökad förståelse till hur företagen arbetar med kulturell mångfald så lämpar sig semistrukturerade intervjuer bäst för vår undersökning. Därav har vi även valt att använda denna som vår främsta datainsamlingsmetod. Med semistrukturerade intervjuer ges möjligheten att själv välja de teman man vill beröra i sin studie för att ge struktur åt svaren med en *intervjuguide* (Bryman & Bell, 2013:475). Vidare formulerades öppna frågor för att ge respondenterna utrymme till att svara fritt. För att undvika att svaren vinklas utformades frågorna så objektiva som möjlig (Bryman & Bell, 2013:475).

### 2.6.1 INTERVJUGUIDE

För att få en överblick över de ämnen och frågor som skulle tas upp med ledningen under intervjuerna har en intervjuguide upprättats. En sådan guide är tidskrävande men underlättar arbetet i efterhand, i och med att de utarbetade frågorna är färdiga att ställas till och diskuteras med intervjupersonerna (Dalen, 2015:35). Våra frågeställningar presenteras nedan i *Tabell 1*. som punktform. I den står även hur de gemensamma svaren har sett ut samt hur vi har kopplat dessa till studiens teorier.

INTERVJUFRÅGA	EMPIRISK DATA	TEORIKOPPLING
<b>1. Vad betyder mångfald och kulturell mångfald för er?</b>	Att folk från alla möjliga religioner, sexuell läggning och ursprung kan samverka och arbeta tillsammans.	(Rönnqvist 2008)
<b>2. Hur/arbetar ni med kulturell mångfald?</b>	Genom att ha nolltolerans för diskriminering och arbeta för en jämställd arbetsplats där alla är välkomna.	(DO),(Rönnqvist 2008)
<b>3. Vad har kulturell mångfald givit för effekter på företaget?</b>	Ökad kundnöjdhet i och med ett flerspråkigt bemötande.	(Näringsd. 2000), (Rönnqvist 2008)
<b>4. Vad anser ni är utmaningarna kring kulturell mångfald? (Normer, förståelse, språk, symboler, religion, förekommer det diskriminering?)</b>	Stora brister i det svenska språket.	(Widell & Mlekovs 2013) (Rönnqvist)
<b>5. Hur hanterar ni utmaningarna kring kulturell mångfald (t.ex diskriminering)?</b>	De anställda tränas till att inte tänka på kulturell olikhet som ett hinder utan ur ett företagsmässigt perspektiv.	(Seyman 2006)
<b>6. Hur förhåller sig de anställda till er uniformspolicy?</b>	Anpassning sker till de kulturella behoven och önskemålen.	(SHRM Toolkit, 2006)

**Tabell 1. Intervjuguiden visar studiens frågeställningar, syfte och teorikoppling. Svaren i tabellen är kategoriserade utifrån den empiriska datan och analysen.**

## 2.6.2 INTERVJUFÖRFARANDE

Vid upprättandet av intervjuguiden använde vi oss av *områdesprincipen*. Principen innebär att forskaren börjar med de frågor som är mer generella och bekväma att svara på, för att därefter gå djupare in på mer privata och känsliga frågor, som också är mer specificerade inom det ämne som forskaren avser att undersöka (Dalen, 2015:35). Vi har använt oss av denna teknik vid utförandet av våra intervjuer, där vi öppnade upp samtalet med generella frågor om arbetsplatsen, som sedan övergick till frågor om ledningsarbete för att slutligen landa in i en diskussion kring kulturell mångfald, arbetet, utmaningarna och vilka strategier som används.

## 2.7 BEARBETNINGS- OCH ANALYSMETOD

Att boka en intervju, ta sig till mötesplatsen och genomföra intervjun kan vara tidskrävande, och när intervjun är klar så är arbetet inte över. Den framställda datan som samlas in vid intervjun behöver också analyseras, bearbetas och presenteras på ett ingående sätt som gör den till begripligt material. Atkinson (1990) påpekar att forskare har en tendens att förvänta sig mer konkreta begrepp och självklara yttranden av intervjupersonerna än vad de får av intervjun i verkligheten, vilket ofta leder till besvikelse. Därför har vi valt att inleda vår insamling av data med en Pilotstudie för att känna efter hur mycket vi får ut av intervjun och vad vi kan ändra till nästa intervju.

## 2.8 METODKRITIK

Det kvalitativa forskningssättet blir lätt subjektivt då empirin som studeras baseras på djupa tolkningar som bygger på forskarnas uppfattningar vilket utesluter det objektiva tillvägagångssättet. I resultatet framkommer då det forskarna själva ansett som relevanta för studien (Bryman & Bell, 2013:416).

Vår empiriska data är till stor del baserad på semistrukturerade intervjuer med få respondenter vilket ger oss mindre möjlighet till att generalisera svaren och hitta mönster .

### 3. TEORETISK REFERENSRAM

*I detta kapitel redovisar vi de teorier och forskning vi valt att använda oss av för att analysera empirin. Vi använder denna referensram som en kunskapskälla för att få en bättre förståelse för kulturell mångfald och dess utmaningar, för att slutligen kunna tolka empirin på ett relevant sätt och diskutera resultaten.*

#### 3.1 MÅNGFALDSBEGREPPET

På slutet av 1980-talet började man diskutera *mångfald* och hantering av mångfald för att framhäva organiserandet av olikheter som på så vis ska skapa mer dynamiska organisationer. När människor med olika egenskaper och bakgrund ska organisera sig inför ett samarbete används ordet mångfald i arbetslivet. Många företag arbetar idag efter egna strategier som är anpassade efter företaget för att hantera mångfald (Rönnqvist, 2008). Då mångfald förväntas forma den framtida arbetskraften, är det av vikt att komma bort ifrån den universella, allmänna och det rådande samförståndet för en mer “personlig och organisatorisk etik” (Lavaty & Kleiner, 2001).

Mångfaldsbegreppet går att dela upp i *sekundära* och *primära dimensioner*. Kön, ålder, etnicitet, ras, fysisk förmåga och sexuell läggning ingår i de primära dimensionerna som är grunden till vår identitet som formar oss samt den bild vi har av vår omvärld. Denna dimension anses vara svårföränderlig (med undantag till ålder som ändras i efterhand). Arbetslivserfarenheter, utbildning, civilstånd, inkomst och geografisk härkomst ingår i de sekundära dimensionerna. Likt de primära dimensionerna formar även de sekundära dimensionerna individens självbild samt synen på omvärlden, dock inte på samma fundamentala sätt (Rönnqvist 2008).

Begreppet mångfald kan användas och tolkas på flera olika sätt. Mångfald kan i vissa fall användas både *deskriptivt* och *kvantitativt* vilket innebär att mångfald enkelt utgör de demografiska skillnaderna av diverse slag. I andra fall kan begreppet användas både *normativt* och *kvalitativt* där det handlar om entusiastiska värderingar med olikheter i grupper. Begreppet kan även behandlas från ett *kritiskt, funktionellt* eller *tolkande perspektiv*. I enlighet med det kritiska perspektivet handlar det om maktrelationer. Utifrån det

funktionella perspektivet ses demografiska skillnader som grundläggande, fasta, mätbara och naturliga. I det tolkande perspektivet anser man demografiska skillnader som sociala konstruktioner som kommer till genom att människor interagerar med varandra. Dessa processer ligger alltså bakom de olika dimensionerna som ger mångfald flera betydelser. I likhet med det tolkande perspektivet har mångfaldsbegreppet därmed ingen fast betydelse (Rönnqvist 2008).

### 3.1.1 KRITISKA RÖSTER

Rönnqvist (2008) skriver att mångfaldsbegreppet har som ovan nämnt flera olika betydelser och bedömts som flexibelt och väldigt vagt för att kunna användas. Begreppet anses paradoxalt nog ibland betyda en rad olika saker samtidigt som det ibland inte betyder någonting alls. Kritiken handlar främst om att man har behovet att "ringa in" begreppet och kartlägga egenskaperna kring detta så att det skapas en bestämd betydelse. Dock har realiteten varit att begreppet är spretigt och mångsidigt (Rönnqvist, 2008).

De strukturer som finns i samhället präglar organisationers arbete kring mångfaldsfrågor som blir lätt kontroversiella. Företag står oftast inför dilemman om olika grupper och intressen vilket gör det svårt att arbeta mot förändring. Därmed menar kritiker att mångfaldsarbetet lätt framstår som ambitiöst men är i verkligheten ett sätt att undvika debatten om diskriminering. Många gånger har organisationer heller inget mångfaldsarbete utan åtgärd skapas först när diskrimineringar av en viss grupp uppkommer (Rönnqvist 2008).

Kritiker menar även att arbetsgivarnas och de anställdas tillvägagångssätt formas av de regler, ideér och normer som samhället har skapat samt de förväntningar och faktiska möjligheter som erbjuds än att de agerar efter fritt val (Rönnqvist 2008).

### 3.1.2 KULTURELL MÅNGFALD

Ordet *kultur* kommer från det latinska ordet *cultu'ra* och betyder bearbetning eller odling (NE, 2018). Vidare kan detta ord komma att ha flera meningar. I väst har kultur den gemensamma betydelsen "civilisation" eller "förfining av sinnet" (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010:5). Denna förfining av sinne sker genom konst, utbildning och litteratur.



Vetenskap inom mänskliga samhällen är ett samlingsord för alla mönster när det kommer till känslor, tänkande och handlingar. Kultur påverkar även de vardagliga aktiviteterna såsom: hur vi äter, hur vi väljer att visa känslor, den distans vi väljer att ha från andra människor, sättet vi älskar andra, hur vi upprätthåller vår hygien samt hur vi hälsar på människor (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

Kultur kan beskrivas som oskrivna regler mellan människor som bor eller har bott inom samma sociala miljö och är därmed oftast en form av ett kollektivt fenomen. *“It is the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from other”* (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010:6). Kultur är något som går att lära sig och ta efter. Den kultur vi anammar härrör från vår sociala miljö än våra gener (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

Kulturella skillnader är något som förekommer på många sätt och på olika plan.

Manifestation av ens kultur sker främst på fyra sätt:

- Värderingar - Den tendens man har att prioritera en sak över en annan, exempelvis vad man anser är rätt kontra fel, förbjudet kontra tillåtet, rationellt kontra irrationellt.
- Hjälten - Legender med en karaktär som prisas högt inom kulturen och ses även som en förebild.
- Symboler - Gester, ord, bilder eller objekt som har en betydande mening för de som delar kulturen.
- Ritualer - Gemensamma aktiviteter som är fundamentala för kulturen. Hur man visar respekt, hälsar, utför religiösa ceremonier samt hur man kommunicerar ingår bland annat i dessa rutiner (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

Kulturell mångfald kan beskrivas som våra rutiner gällande hur vi sover, klär oss, tvättar oss, äter, och går till jobbet. Det gäller allt ifrån rutinerna kring hushållsarbetet, de handlingar vi utför på jobbet, hur vi köper tjänster och varor, hur vi hälsar på vänner eller möter främlingar till vad vi anser är rätt eller fel. Denna definition antyder att kultur är något som präglar individens karaktär ganska djupt och är därför inte lätt att ändra på (Lavaty & Kleiner, 2001). Under individens uppväxt blir dessa utlärdade koncept grundläggande övertygelser som blir näst intill omöjliga att förkasta. Då det kan vara enklare att skilja mellan amerikansk och

asiatisk kultur kan det vara svårare att skilja på västeuropeiska kulturer. Ibland kan det även vara svårt att skilja västeuropeiska kulturen från kulturen i Amerika. Så som det framkommer många likheter mellan dessa två kulturer, än med asiatisk kultur, förekommer även skillnader som kan vara mer subtila och svåra att fastslå. Kulturella skillnader kan botten i faktorer som inkluderar attityder gällande arbete, tid och rymd. Vidare kan dessa skillnader även innefatta djuprotade etiska system som avgör vad som är rätt och fel enligt individen. Blir dessa olikheter ignorerade kan det få ogynnsamma konsekvenser. Bland annat kan dessa konsekvenser innebära missförstånd och sårade känslor bland de anställda vilket i sin tur kan leda till en lägre prestationsförmåga (Lavaty & Kleiner, 2001).

### 3.2 UTMANINGARNA KRING MÅNGFALD

Ett känt ramverk för att analysera “*diverse*” typer av hot som kan upplevas i ett mångkulturellt sammanhang är Stephan och Stephans *Integrated Threat Theory (ITT)* som främst handlar om majoritetsgruppernas attityder gentemot minoriteter. I denna teori ingår:

*Realistiska hot*, yttre omständigheter som kan betyda potentiell ekonomisk, statlig eller fysiskt förlust för gruppen. På arbetsplatsen innebär realistiska hot förväntade negativa effekter för status, karriär, makt eller inflytande. En ökad uppmärksamhet för minoritetsgruppernas karriärmöjligheter genom bland annat handlingsprogram, kommer minska uppmärksamheten för majoritetsgruppen för deras karriärmöjligheter på samma nivå (Hofhuis et al. 2013).

*Symboliska hot* är en annan dimension av ITT som utgör uppfattningen om minoritetsgruppens värderingar, övertygelser och symboler som ett hot mot majoritetsgruppens värderingar, övertygelser och symboler. Detta hot på arbetsplatsen är medarbetarnas missnöje till att behöva förändra sitt välbekanta beteende och att bli konfronterad med en världsuppfattning som möjligen inte passar in till deras egna. Hotet är baserat på uppfattningarna kring olikheterna när det kommer till normer, värderingar och övertygelser mellan kulturella grupper. En förståelse för att ens egen världsuppfattning, som kommer från ens egna kulturarv, är endast relativt gör världen mindre förutsägbar och mindre begriplig vilket i sin tur medför en sorts rädsla. Inom organisationer förekommer symboliska

hot som en form av motstånd till kulturella förändringar. En organisationskultur speglar oftast majoritetgruppens kultur. Som ett resultat av en ökad kulturell mångfald kan etablerade normer och värderingar komma att ändras för att inkludera minoritetsgruppens kulturella bakgrund, vilket kan framkalla ett symboliskt hot hos majoritets anställda (Hofhuis et al. 2013).

*Interngruppsångest* definieras som den negativa känslan som gruppens medlemmar känner vid förväntning eller upplevelse vid kontakt med utomstående grupper och dess medlemmar. Studier har visat att denna form av ångest kan leda till extrema kognitiva, känslomässiga och beteendemässiga reaktioner mot mångfald. Denna typ av hot kan manifesteras sig som en motvillighet bland de anställda att skapa kontakt eller ge feedback till de kollegor med en annan kulturell bakgrund. Denna rädsla bottenar i en oro att göra ett misstag eller göra bort sig under interaktionen (Hofhuis et al. 2013).

*Förlorad produktivitet* är slutligen det fjärde inkluderande hotet kopplat till förlorad effektivitet av gruppen. Det finns studier som visar att mångfald kan ha en negativ inverkan på arbetslagets prestationer. De tidigare nämnda hoten visar att mångfaldsgrupper kan vara svårare att hantera. I många fall kan mångfald minska den sociala sammanhållningen och öka risken för missförstånd och konflikter. Dessa effekter kan komma att hindra arbetsprocesser som i sin tur minskar kreativiteten och innovationen. Vidare förekommer det fördomar gentemot minoritetsgrupper inom de anställda, speciellt invandrare, där de anses vara lågutbildade och har begränsade språkkunskaper. På så vis kan en inkludering av minoritetsgrupper ses som en potentiell risk för hela gruppens effektivitet (Hofhuis et al. 2013).

### 3.2.1 DISKRIMINERING

Ordet diskriminering kommer från det latinska ordet *discrimino* som betyder *avskilja* (NE, 2017). Diskriminering sker när “individer eller grupper utsätts för negativ särbehandling” (Rönqvist 2008), där det ytterligare beskrivs att “särbehandling vilket innebär ett avsteg från principen att lika fall skall behandlas lika”.

DO beskriver diskriminering i 1:a kapitlet, 4§ som “att någon missgynnas genom att behandlas sämre än någon annan behandlas, har behandlats eller skulle ha behandlats i en jämförbar situation, om missgynnandet har samband med kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder”. Enligt 2:a kapitlet, 9§ kan dock detta förbud mot diskriminering inte hindra “åtgärder som är ett led i strävanden att främja jämställdhet mellan kvinnor och män eller lika rättigheter och möjligheter oavsett etnisk tillhörighet” samt “särbehandling på grund av ålder, om den har ett berättigat syfte och de medel som används är lämpliga och nödvändiga för att uppnå syftet” (Diskrimineringslagen, 2008). Denna lag syftar till att ge styrka åt utlandsföddas placering på arbetsmarknaden.

Ofta innehåller argumenten inom mångfald inte enbart att man inkluderar olika grupper utan även att man aktivt ska arbeta mot diskriminering på arbetsplatser. Organisationens effektivitet ökar genom att man bekämpar diskriminering på olika sätt (Rönnqvist, 2008). Förutom att förlora mänsklig arbetskraft, riskerar organisationer negativa konsekvenser för ekonomin om det uppstår diskriminering på arbetsplatsen. Konsekvenserna kan innebära ökad sjukfrånvaro och ökad personalomsättning samt sämre motivation till arbete hos de som blir diskriminerade (Näringsdepartementet, 2000).

Forskare menar att invandrares positioner har försämrats sedan 70-talet. En förklaring till detta är de språkliga och kulturella avstånden och olikheterna i normer som påverkar dessa gruppers möjlighet på arbetsmarknaden (Rönnqvist, 2008). Ibland bedöms utländska arbetssökande utifrån hur bra svenska de talar. Om det inte är bra nog tolkas det som att de inte kan fullfölja arbetsuppgifterna (Widell & Mlekov, 2013). De som anses ha den “sämsta” placeringen på arbetsmarknaden är den grupp vars kultur avviker mest från den rådande kulturen. En annan förklaring är att arbetsmarknaden har genomgått en förändring de senaste decennierna, vilket har inneburit att de som är födda utanför Sverige som förr hade samma nivå av möjligheter till sysselsättning och löneutveckling som de inhemskt födda, har glidit efter. Då informations- och kunskapssamhället i stora drag har ersatt industrisamhället har det inneburit en omorganisering av produktionen. Denna omorganisering har lett till att man har ställt mer krav på social kompetens och på individens kommunikationsförmåga. Den tredje förklaringen är pga diskriminering som är den primära orsaken till att invandrare har sämre

placering på arbetsmarknaden. Å andra sidan menar en annan grupp att den primära orsaken till de utlandsföddas dåliga position på arbetsmarknaden är strukturell förändring eller kulturavstånd (Rönnqvist 2008).

Idag har rasismen kommit att omformas då man numera har kultur istället för biologi som grund till rasism. "Kulturella skillnader" innebär därmed att avvikande kulturer pekats ut som mindre kompetenta. Denna utpekning grundar sig i sin tur på att man anser den utländska utbildningen vara mindre värd än den svenska utbildningen, samtidigt som en felfri svenska krävs för "enklare" arbeten och med det även att utlandsfödda som har en svensk högskoleutbildning inte klarar sig lika bra som svenskarna. Vidare visar även organisationsstudier att diskriminering som bottnar i etniska bakgrunder förekommer, även de som inte anser att diskriminering är det primära syftet till utlandsföddas lägre position i arbetsmarknaden instämmer. Dock menar forskare att grunden till denna typ av diskriminering inte är legitim. Organisationer som arbetar aktivt mot diskriminering och ständigt förbättrar deras hantering kring konflikter som kan uppstå mellan medarbetare som inte delar värderingar, är oftast de organisationer som samtidigt skapar en god arbetsmiljö. Detta leder till att informationsspridningen och kommunikationen blir effektiv, samt till att medarbetare trivs vilket i sin tur kan kopplas till mindre sjukfrånvaro. Därmed blir ett sätt att hantera mångfald genom att arbeta mot diskriminering (Rönnqvist 2008).

### 3.2.2 (POSITIV) SÄRBEHANDLING

Inom diskrimineringslagen finns även en form av positiv särbehandling som ger stöd åt de fall där två personer ansöker om samma tjänst och har jämgoda kvalifikationer. Lagen ger då stöd att få välja den person som tillhör en etnisk minoritet. Syftet med detta är att bidra till jämställdhet på arbetsplatsen, med krav på att anställningen är seriös och hållbar (Rönnqvist, 2008). Detta kan även utnyttjas av företag vid annonsering om en ledig tjänst när man helst vill ha kandidater av en viss grupp framför en annan. Hur man formulerar sig här är väldigt viktigt, därför att vi människor är nyfikna av vår natur och vill gärna veta vad olika påståenden har för syfte bakom sig. För att locka till sig "minoriteter", såsom Fägerlind (2012) beskriver, ska man argumentera för *varför* just denna grupp är att föredra (Fägerlind, 2012:111).

Särbehandling kan dock leda till ökad osämja mellan olika grupper och orsaka att grupper blir orättvist behandlade när man försöker utjämna skillnader. En åtgärd som särbehandling riskerar även att minoritetsgrupper framstår som svaga, obehöriga och i behov att få stöd och hjälp (Rönnqvist, 2008).

### 3.2.3 SPRÅK

Språk är en av de främsta anledningarna till att utlandsfödda sällas bort vid rekryteringsprocesser. Forskning visar att utländska arbetssökande ibland kan dömas utifrån sin språkbrytning och på grund av det inte får möjligheten att gå vidare för att visa sin arbetskompetens. Att kunna kommunicera på andra språk anses i många fall som en fördel då det gynnar företag i kommunikationen utåt mot sina kunder. Dock väger dessa språkkunskaper inte lika tungt som att kunna det svenska språket på en acceptabel nivå, det vill säga med icke så märkbar utländsk brytning (Widell & Mlekov, 2013:145).

### 3.2.4 UPPFÖRANDEKOD OCH KLÄDKOD

I en annan studie presenterar SHRM (2006) policy kring klädsel och utseende på arbetsplatsen. De anställda står även inför legala villkor så som säkerhet, kön, religion och ras som kan ligga till grund för en viss klädsel eller utseende (SHRM, Toolkit 2006).

Klädkoder och uniform används av företag för att kommunicera ut till de anställda om vad som är en professionell klädsel till jobbet. En klädkod policy ger även arbetsgivaren möjligheten att sätta förväntningar gällande den bild de vill förmedla till kunderna.

Klädkoden kan vara både informell och formell samt inkludera en arbetsuniform.

Arbetsgivare anser att de intryck kunderna får av företaget är avgörande för deras framgång, där de anställda anses vara ansiktet utåt för företaget. Därav försöker arbetsgivare kontrollera den bilden och det intryck kunderna får av företaget. Klädkoden används även till att skapa ett kännetecken bland de anställda. Huvudsyftet med en klädkod är att uppfylla olika mål vad gäller professionalism, styrka av varumärket och för praktisk trivsamt (SHRM, Toolkit 2006).

Med tiden har policy kring klädkoder utvecklats till än mer oskrivna regler och traditioner gjorda av chefer och arbetsgivare. Idag kräver klädkoder och policy kring utseenden att företag skapar och upprätthåller strategier som anpassar sig efter de anställdas behov och kultur. Utvecklingen görs bland annat genom att mildra och identifiera juridiska krav samt arbeta med de anställdas önskemål och behov. På arbetsplatser som kräver att de anställda bär uniform är det viktigt att företaget till en viss mån kan anpassa sig till bland annat religiösa övertygelser, där till exempel möjlighet ges till säkerhet att få bära turban, muslimer att få bära slöja etc, så länge detta inte innebär någon säkerhetsrisk (SHRM, Toolkit 2006).

Uniformer är en mer begränsad typ av klädkod. Denna typ av klädkod förekommer ibland av legala eller naturliga skäl. Inom branscher så som sjukvård eller brottsbekämpning kräver arbetsgivaren arbetsuniformer. Dessa uniformer kan innebära medicinska textilier, skyddsutrustning eller standard färger. Med uniform som klädkod minskar även risken för att de anställda ska klä sig olämpligt då det finns färre möjligheter att misstolka företagets klädkod. Jämlikhet är även något som kan genereras av att alla anställda, inklusive ledarna, klär sig lika. Uniform kan dock bli ogynnsam om exempelvis kunderna anser den vara olämplig vilket kan leda till negativa resultat, alternativt om uniformen inte är väl genomtänkt och blir därmed till ett hinder än till en fördel (SHRM, Toolkit 2006).

### 3.3 VARFÖR MÅNGFALD

Trots alla utmaningar väljer företag att satsa stort på mångfaldsarbetet. Enligt Hofhuis et al. (2013) kan följande vara orsak till detta:

1. Det är främst känt att en organisations marknad och aktieägare har olika kulturella bakgrunder. Därav är mångfald bland arbetarna en värdefull resurs för en ökad kunskap och tillgång till minoritetsgrupper i samhället.
2. Tidigare studier har visat att mångfald i grupper kan vara mer innovativa och kreativa i att fullfölja de tilldelade arbetsuppgifterna. Studier visar även att mångfald reducerar "grupptänkande" då möjlighet ges till att uttrycka andra synvinklar så uppkommer avvikande åsikter och tankar som utvecklar kreativt tänkande och förmår medarbetarna till att vara mer uppmärksamma och kritiska till

problemlösningstrategier. Detta kan leda till mer omfattande och fler originella ideér, flexibilitet och slutligen till en högre effektivitet hos organisationen som helhet.

3. Den kulturella mångfalden i företaget kan ses som ett sätt att skapa en positiv bild för omvärlden. Genom att visa upp mångfald av arbetskraft påvisar organisationen att de är en socialt ansvarig institution, vilket kan knytas an till CSR (Corporate Social responsibility) och företagsetik i moderna organisationer (Hofhuis et al. 2013).

Med Sveriges heterogena befolkning är det viktigt att alla mänskliga resurser tillvaratas för en stabil ekonomisk tillväxt, vilket är avgörande för samhällsekonomin (Näringsdepartementet, 2000). Vidare kan gynnsamheten av mångfald även ses utifrån individnivå som innebär bättre livskvalité, ökad trivsamtet och fördelaktiga karriärmöjligheter. Mångfald kan även användas som ett verktyg för att uppnå integration och ett harmonifyllt samhälle (Rönnqvist, 2008).

Om företagens medarbetare speglar befolkningen i samhället erhåller de en acceptans som gör det enklare för företaget att agera i samarbete med sin omgivning. Att kunderna kan se sig själva i de anställda leder oftast till ökad kundnöjdhet, då detta kan böttna i ett multikulturellt och flerspråkigt bemötande. Det multikulturella inom företagen kan även ge en ökad kunskap om inte bara hemmamarknaden utan också om andra marknader (Rönnqvist, 2008).

Vetenskapliga studier inom företagsekonomi och socialpsykologi visar att företag vars anställda har flera olika erfarenheter och bakgrunder är oftast mer innovativa och kreativa än organisationer med homogena bakgrunder bland de anställda (Näringsdepartementet, 2000).

### 3.3.1 TIDIGARE FORSKNING

En studie indikerar att grupper med etnisk mångfald visade störst styrka i att skapa breda alternativ och perspektiv till organisationen än en etnisk homogen grupp. Vidare visar dock samma studie att en etnisk homogen grupp på arbetsplatsen kommer fram till resultat mycket snabbare samt är effektivare när det gäller lösningars kvalitet och problemlösningar generellt, jämfört med etniskt heterogena arbetsgrupper. Trots att en del studier påvisar att mångfald i



arbetsgrupper skapar resultat såsom ökad kreativitet, effektivitet och innovation finns det å andra sidan resultat som visar motsatsen (Watson, Kumar & Larry, 1993).

Olika studier har därmed olika resultat vilket skapar en motsägelsefullhet inom tidigare forskning vad gäller mångfald på arbetsplats. Olikheterna i resultaten kan bero på forskarnas syfte med studien samt teori och definitioner kring mångfaldsarbetet. En orsak till varför effektiviteten hos etniskt heterogena arbetsgrupper var mycket lägre än de homogena arbetsgrupperna i den tidigare studien visade sig bottna i att det var svårt att komma överens, vilket gjorde samarbetet även besvärligare (Watson, Kumar & Larry, 1993). Vid en del tillfällen ägnade åt brainstorming i grupper, kan mångfald bland arbetsgruppen påvisa en hög kreativitet med många ideér. Denna fördel kan snabbt kompenseras med en ökad svårighet i kommunikation och minskad social interaktion mellan medarbetarna vilket gör mångfald till en "blandad välsignelse" (Miliken et al, 2003).

Liknande studier visar även att mångfald inom organisationen har kreativitet i en bred omfattning av ideér och perspektiv som förs med till arbetet. Detta kan dock kopplas till oönskade konsekvenser, såsom låg nöjdhet bland medarbetarna och en svag förmåga att kunna identifiera sig med gruppen vilket skapar mindre trygghet, emotionella konflikter samt en större personalomsättning (Miliken et al, 2003).

“Att sätta likhetstecken mellan nytta och jämlikhetssträvanden är inte så lätt enligt kritikerna på vänsterkanten, inte minst som många organisationer visar svalt intresse för att arbeta mot diskriminering även när det ställs krav på sådant arbete” (Rönnqvist, 2008:20). Kritikerna menar att mångfaldsarbetet oftast används av organisationer för att besparas på order från förordningar och lagar om jämställdhet och mångfald. Detta gör att möjligheten att studera fram vilka åtgärder som finns och hur de arbetar kring mångfald blir mycket liten. Om mångfald inte visar sig vara gynnsam för organisationen försvinner även arbetet för bland annat antidiskriminering. Mångfaldsarbetet blir därav enligt kritikerna “något som ser ambitiöst ut på ytan men som vid närmare granskning bara är ett sätt att slippa diskussionen om diskriminering” (Rönnqvist, 2008:20).

### 3.4 LEDARNAS ROLL

“Ledarskap ska inte likställas med chefskap men har stor betydelse för en organisations sätt att fungera och prestera” är ett av resonemangen som Heidi Stensmyren (2011) tar upp i hennes artikel om ledarskap. En ledare ska kunna driva fram sin organisation för att nå de uppsatta målen, men ska samtidigt inte tappa fokus på medarbetarna, skriver hon. En av ledarens uppgifter är att vägleda medarbetarna så att de kan vara självständiga, men också kunna vara behjälpliga till varandra (Stensmyren, 2011).

Ett anpassat ledarskap ska resultera i en gladare och produktivare arbetskraft vilket i sin tur leder till en blomstrande organisation. En viktig egenskap är att ledaren skapar förståelse för olikheter mellan kulturerna (Lavaty & Kleiner 200).

I ett klassiskt organisationsperspektiv är det chefernas och ledarnas roll att skapa strategier och planer samt styra företaget till den riktning de anser är bäst “eftersom de ofta agerar antingen som bromsklossa eller påskyndare när det gäller spridning av nya idéer” (Rönnqvist 2008). Rönnqvist (2008) skriver att mellanchefer och ledare har en betydande roll mellan olika nivåer, då de agerar som en länk mellan olika enheter (Rönnqvist 2008). SHRM (2008) skriver i sin Toolkit att företagskulturen inom organisationer bestäms i stort sätt utav chefen eller ledaren där organisationens värdesystem informeras vidare till dem anställda som ska följa den. Många gånger är det exempelvis upp till ledarna att godkänna ledighet som ibland är kopplat till ens religiösa övertygelser och spiritualitet, för att underlätta utövandet av den anställdas religion (SHRM, 2008).

Ökandet av kulturell mångfald kräver att ledare har information och förståelse för hur man leder och kommunicerar med människor som kan skilja sig mycket från varandra för att nå gemensamma mål (Seyman, 2006). Vidare skriver Seyman (2006) att det är även viktigt att de anställda tränas till att inte tänka på kultur som hinder, utan istället tänka företagsmässigt. Med denna träning ska de anställda visa respekt till andra oavsett härkomst och uppnå förståelse för andras tro och traditioner (Fernandez et al, 2005).

## 4. FÖRETAGSINTRODUKTION

*I detta avsnitt kommer vi ge exempel på kända och konkreta problem som har uppstått i samband med kulturell mångfald inom organisationer och hur de har hanterats. Vidare kommer vi att beskriva bakgrunden till vårt val av område inom det svenska näringslivet och de företag vi har valt att göra vår fallstudie om.*

### 4.1 VAL AV BRANSCH

Vi har valt ytterligare att avgränsa branschen till Stockholms Läns Lokaltrafik (SLL), den allmänna stockholmstrafiken i Stockholms län, just för att det är en större stad med fler företag som bemannar lokaltrafiken. Under en ordinär vardag är det enligt SLL: 1 528 000 påstigningar i tåg, 1 140 000 påstigningar i bussar samt 179 000 på de mindre tågen och spårvagnar (SLL, 2017).

#### 4.1.2 AKTUELLA UTMANINGAR

Den 14 mars 2017 kom ett beslut från EU-domstolen att “ett företag som förbjuder bärandet av synliga politiska, filosofiska eller religiösa symboler utgör inte direkt diskriminering”(CURIA, 2017:1). Domen grundade sig på två fall från år 2006 då ett företag i Belgien avskedade en kvinna i slöja som jobbade som receptionist. Enligt företaget var slöjan inte inkluderad i företagets klädkod och kunde därmed inte heller anses vara neutralt. Ett annat fall var år 2008 i Frankrike då en beslöjad kvinna som jobbade som projektingenjör blev tvungen att antingen ta av sig slöjan eller bli sparkad efter en kunds klagomål. Båda fallen togs upp till EU-domstolen som menade att ett företag med yttre tjänster är berättigat att visa upp en neutral bild till sina kunder, så länge företagen har en generell neutralitetspolicy som inte särbehandlar en viss religion eller övertygelse. Med denna dom menar EU att alla sådana åtaganden skulle isåfall gälla alla religiösa, politiska och filosofiska symboler för att undvika att diskriminering sker samt att säkerställa att neutralitetspolicyn är objektivt motiverat och tillämpas på rätt sätt (CURIA, 2017).

Ett annat känt fall är när en sikh anställd hos bussbolaget Veolia i Finland år 2013 inte fick använda turbanen för att den ansågs vara “provocerande” och att *arbetskyddsombudet Arto Ajala*, ansåg att “turbaner inte passar busschaufförers utstyrsel.” Bland annat bil- och

transportfacket AKT prövade sikhernas rätt att använda den religiösa turban symbolen och kom till slutsatsen att företaget måste tänka om då detta inte stod med i transportbranschens kollektivavtal om förbud för anställda att bära turban. Veolia tog därmed bort förbudet (Svenska yle Nyheter, 2013).

År 2006 ville flygbolaget British Airways förbjuda en anställd i England att bära ett religiöst kors halsband öppet på arbetsplatsen (BBC NEWS, 2006). Ärendet nådde EU:s domstol för de mänskliga rättigheterna som påvisade att det rörde sig om diskriminering, då flera anställda i samma företag tilläts bära religiösa symboler såsom slöja och turban. Domen resulterade i att flygbolaget fick betala ut skadestånd till den drabbade (HUDOC, 2013).

Tidigare i år var det flygbolaget SAS i Sverige som erbjöd en tjänst till kvinna som bar slöja, men kunde endast anställas om hon var villig att ta av sig slöjan. SAS har en policy om att deras anställda inte får bära religiösa attribut som skulle bryta mot deras enhetliga uniform, en så kallad "neutral uniform". DO:s pressekreterare såg över ärendet och menade att enligt EU-domstolen är det tillåtet för företag att neka att deras medarbetare bär synliga religiösa symboler på jobbet. Samtidigt finns det heller inte något som hindrar flygbolaget att integrera religiösa kläder som slöjan i uniformen (SVT, 2017).

Lise Donovan som är chefsjurist på TCO (Tjänstemännens centralorganisation) skriver sina insikter och utredningar på bloggen "Utredningen", som har en viktig plats i debatten kring arbetsrätt, framförallt kring frågor som rör EU-lagstiftning (TCO, 2014). Donovan skriver i sin utredning om att diskrimineringslagens syfte just är att gynna mångfalden och heterogeniteten på bland annat arbetsplatsen, "därför ter sig en neutralitetspolicy där man skalar bort alla symboler som är politiska, filosofiska och religiösa, som både främmande för svenska förhållanden och närmast intolerant" (Utredarna, 2017). Vidare menar hon att det svenska samhället tar flera kliv tillbaka i sina åstadkommanden i arbetet kring mångfald. Donovan (2017) varnar även för självaste policyn kring neutralitet på arbetsplatsen. Hon menar att det är mycket mer arbete än att bara skriva in det i ett dokument. Policyn kräver ett djupt arbete kring syften för policyn och hur den ska utformas med en objektiv motivering. Implementeringen av policyn ska genomföras på ett jämställt, metodiskt och principfast sätt mot alla anställda. Donovan (2017) skriver att de förutspådda utmaningarna kring utförandet

av en sådan policy kan vara att “Man måste till exempel löpande se till att ingen i personalen bryter mot policyn. Bara en sådan sak som att hålla reda på alla olika religiösa symboler kan vara knepigt. Om man tillåter någon symbol, bör det per definition innebära att man diskriminerar dem som tvingats ta bort sina symboler på grund av policyn” (Utredarna, 2017). Det är även av vikt att komma ihåg att EU-domstolens beslut kring detta handlade om anställda som har kundkontakt vilket gör det svårare att utforma en legitim neutralitetspolicy på företag där de anställda inte har en direkt kundkontakt. Precis som en del forskare inom mångfaldshantering menar att mångfald är något positivt och skapar fördelar för företagen, skriver även juristchefen i sin slutats till utredningen om hur förvånad hon blir över att de religiösa attributen konstrueras på ett enformigt sätt som något dåligt och ofördelaktigt för företagen. Donovan (2017) menar att man tvärtom skulle använda de religiösa attributen till en fördel. Hon menar att företagen genom ett inkluderande av religiösa symboler skulle locka till sig fler och nya kunder där de enklare kan känna igen sig i företaget och bland de anställda. Slutligen menar Donovan (2017) att en neutralitetspolicy kan mycket väl vara indirekt diskriminerande mot en grupp om den tillämpas av ett företag för att enbart missgynna en grupp (Utredarna, 2017).

## 4.2 VAL AV FÖRETAG

### 4.2.1 MTR NORDIC AB

MTR Nordic AB är ett dotterbolag till MTR Corporation Ltd som är belägen i London. Med bland annat Storstockholms Lokaltrafik AB (SL) som deras kund ser de till att mer än en miljon resor görs varje dag inom Sverige, både tunnelbane- och tågresor. Detta med hjälp av deras 4800 anställda, varav 200 sitter på huvudkontoret på Kungsholmen, Stockholm. MTR Express, som är en av bolagets sex enheter, driver snabbtåg mellan Stockholm och Göteborg sedan mars 2015. Enhetens huvudkontor är beläget på Klarabergsgatan i Stockholm, med gångavstånd till Centralstationen. De övriga enheterna som ingår i MTR Nordic Group är Tunnelbanan, MTR Tech, Pendeltågen, MTR Nordic och MTR Yrkeshögskola, vilken fick sin start under hösten år 2017 (MTR Nordic, 2017).

#### 4.2.2 NOBINA SVERIGE AB

I Södertälje, Stockholm, kör Nobina sina bussar dagligen för att transportera personer till ortens olika håll. Företaget driver sin verksamhet inte bara i Sverige, utan även i Norge, Finland och Danmark, och är därmed den största operatören inom Norden. Bolagets vision är att underlätta rörligheten och därmed få den att öka, samtidigt som man arbetar för ett hållbart samhälle med minskad miljöbelastning, genom att engagera fler människor att åka kollektivt (Nobina, 2017).

#### 4.2.3 ARRIVA SVERIGE AB

Arriva-gruppen grundades 1938 när familjen Cowie öppnade en verkstad i Sunderland, Storbritannien, som först var avsedd för att sälja begagnade motorcyklar. Efter 22 år utvecklades denna lilla verksamhet till att köpa bilhandlare, och år 1980 gick företaget med i bussbranschen. Namnet Cowie ändrades till Arriva år 1997, samtidigt som företaget började internationalisera sig. "Med fokus på våra resenärer", så lyder Arrivas slogan, som idag verkar i 14 länder inom Europa och är av de mest ledande företagen inom sin bransch. Deras medarbetare i Sverige uppgår till 3900 och driver bussar, tåg och spårvagn varje dag för att hjälpa ca 1,7 miljon resenärer komma fram till deras resmål (Arriva, 2017).

#### 4.2.4 RESPONDENTINTRODUKTION

Samtliga fyra personer som blev intervjuade har rollen som ledare utöver sin befattning i företaget. Samtliga respondenter tillfrågades om lov att spela in svaren för att sedan koda dem vilket de godkände. Alla respondenter valde även att vara anonyma, därav kommer vi i studien hänvisa dem som Respondent 1-4. En av dessa, Respondent 1, utgör vår pilotstudie. Resterande tre respondenter arbetar på tre olika företag, MTR Nordic, Nobina och Arriva. Huvudkontoren är belägna i Stockholm, där alla de intervjuade personerna arbetar.

Respondent	Företag	Befattning	Intervjulängd
Respondent 1 (Pilot)	MTR Nordic AB	Gruppchef	43 minuter
Respondent 2	MTR Nordic AB	HR-chef	44 minuter
Respondent 3	Nobina Sverige AB	Kvalitetschef	49 minuter
Respondent 4	Arriva Sverige AB	HR-chef	42 minuter

**Tabell 2. Respondenter från studiens samtliga fallföretag**

## 5. RESULTAT

*I detta avsnitt kommer vi att redogöra för studiens resultat, som presenteras i temaform. Varje tema har sin egen rubrik som utgör en intervjufråga samt respondenternas svar. Svaren är skrivna i form av en sammanfattning av samtliga intervjuer där vi har sett mönster eller avvikelser.*

### 5.1 DEFINITION AV MÅNGFALD OCH KULTURELL MÅNGFALD

**Intervjufråga:** *Vad betyder mångfald och kulturell mångfald för er?*

Samtliga respondenter beskriver mångfald som människor med olika bakgrund vad gäller nationaliteter och religion, politisk tillhörighet samt sexuell läggning. När de ska definiera kulturell mångfald blev det däremot en aning komplext då företagen tycks arbeta med och observera mångfald i generella drag och inte reducera ner det till just kulturell mångfald.

*“Man får ta en helhetssyn till alla olika mångfald”* säger exempelvis MTRs gruppchef.

Arrivas HR-Chef beskriver kulturell mångfald som *“att vi drar nytta av våra olikheter”*.

Samtidigt ler HR-Chefen och säger att det dock är en utmaning och det är inte alltid man kommer överens. HR-Chefen berättar vidare att det ibland handlar om att etniska grupper från samma land inte kommer överens på grund av olika politiska tillhörigheter.

Nobinas Kvalitetschef beskriver dock att de olika kulturella bakgrunder bland de anställda betyder att de i företaget kan se saker och ting från olika perspektiv vilket har gjort att arbetet många gånger har blivit effektivare.

### 5.2 ATT ARBETA MED MÅNGFALD

**Intervjufråga:** *Hur/arbetar ni aktivt med kulturell mångfald?*

Fastän alla företag arbetar för mångfald har de olika strategier. Gemensamt för företagen är att strategierna är flexibla och baserade på när det väl uppkommer situationer som strider mot jämställdhet eller diskriminering. MTRs HR-Chef beskriver ytterligare att ledningsgruppen eftersträvar att lära medarbetare att alla är människor som har samma värdegrund, att *“alla är*

*vi gjorda av kött och blod*". Ingen ska särskiljas endast för att man har en annan religion eller en annan klädsel säger HR-Chefen.

Samtliga respondenter var överens om att det är viktigt med ledighet för anställda som firar andra högtider än svenska storhelgerna. MTR och Nobina arbetar med att förmedla kulturell mångfald och allas lika värden redan vid rekryteringsprocessen. Det blir ett förebyggande arbete att sälla bort de som inte håller med företagets policy redan innan de anställs. För Arriva verkar det vara mer självklart att alla ska behandlas lika, om det uppstår problem och personen/personerna ifråga inte vill ändra sig kan det naturligtvis leda till hårda konsekvenser.

Nobinas kvalitetschef beskriver deras mångfaldsarbete som: *"En del av våra grundvärderingar är att vi respekterar varandra, det är en absolut fundamental plattform att stå på"* och säger att det är ett av villkoren för att medarbetarna ska finnas kvar på företaget.

### 5.3 MÅNGFALDENS EFFEKT/PÅVERKAN

**Intervjufråga:** Vad har kulturell mångfald givit för effekter på företaget?

Respondenterna delar åsikten att fastän olikheterna med kulturell mångfald har sina utmaningar, väger den positiva inverkan av olikheterna mycket mer. Samtliga respondenter beskriver att den gemensamma fördelen med kulturell mångfald är att ju fler språk ens anställda talar desto fler kunder kan man hjälpa för en ökad kundnöjdhet. Arrivas HR-Chef beskriver det som: *"Jag kan säga att fördelarna med att ha en bred medarbetare kår är så oerhört mycket större, då den hjälper till att kunna möta den breda resenärgruppen"*.

MTRs HR-Chef berättar specifikt att deras medarbetare brukar ha namnbrickor med flaggor som representerar vilket språk de talar. I dags läget berättar HR-chefen att MTR Nordic har 168 olika nationaliteter i sin arbetskår.

Det framkommer även att majoritetsgruppen och minoritetsgruppen ibland kan fungera som komplement till varandra beträffande de svenska ledigheterna där majoritetsgruppen ofta tar ut sin ledighet, kan minoritetsgruppen i de flesta fallen ställa upp och jobba då de inte firar samma högtid. I jämställdhetens namn framför en av respondenterna att det är viktigt att ta



hänsyn till när minoritetsgruppen vill ta ledigt under deras religiösa högtider och försöka godkänna det.

## 5.4 UTMANINGARNA

**Intervjufråga:** Vad anser ni är utmaningarna kring kulturell mångfald? (Normer, förståelse, språk, symboler, religion, förekommer det diskriminering?)

Samtliga respondenter är eniga om att den gemensamma utmaningen är språket.

Respondenterna svarar att det inom transportsektorn är viktigt att man bland annat håller tiden och med det effektiviteten. Då krävs det att språket flyter på och att de anställda kan kommunicera effektivt för att lösa ett problem och hålla trafiken säker, håller alla respondenter med om. Vidare talar de om att som tåg- och bussförare är det viktigt att man åtgärdar felen som uppstår väldigt snabbt för att hålla den punktlighet som man har lovat till sina kunder. Därför är det viktigt att de anställda behärskar språket i tal och skrift anser samtliga respondenter. MTRs gruppchef säger att: *“På tunnelstågförare har det ställts höga krav på att man har 'korrekt' svenska, vilket gör att vi tyvärr får avsluta en del antingen i rekryteringsprocessen eller så brister det när de väl är ute på banan, vilket är ännu värre”*.

Respondenterna beskriver även att utmaningarna bottnar oftast i minskad förståelse för “den andra kulturen” och den förståelse man oftast har bygger på fördomar och rädsla som uppstår då ens eget kulturarv hotas. Nobinas kvalitetschef redogör för att de har ca 40 olika nationaliteter bland sina medarbetare och beskriver det som: *“Med den kulturella mångfalden så följer vissa problem också, det är en viss förståelse hos vissa personer för andras sätt att leva och andras rutiner som saknas”*.

MTRs gruppchef svarar *“[...] ganska allmänt tycker jag ändå att det är minoritetsgruppen som ofta känner att de inte riktigt passar in och därför tar ett steg åt sidan istället för att bli en del av gruppen”*. Vidare berättar gruppchefen att detta kan bottna i att man inte anser sig själv komma överens med vissa kollegor. Samtidigt berättar samtliga respondenter att det är ett yrke där de flesta anställda inte har behovet att umgås med andra kollegor. Många väljer att inte ta sina raster i gemensamma utrymmen, vilket gör att man inte umgås och skapar gemenskap med sina kollegor.

Vidare svarar samtliga respondenter att minoritetsgruppen ibland kan formas till större grupper som talar det egna gemensamma språket vilket gör att de andra grupperna som inte talar det språket känner sig exkluderade. Arrivas HR-chef som ansvarar för 90 olika nationaliteter svarar att: *“Där är lätt att man faller in i sitt eget, det man är bäst på”*. Därmed menar HR-chefen att det är förståeligt för hur medarbetarna ibland skiftar tillbaka till sitt eget språk när de träffar kollegor som har samma modersmål som dem. Det i sig skapar dock att andra som inte talar språket hamnar utanför berättar HR-chefen.

*“Vi har fördomar, vi har rasism”* säger MTRs gruppchef och att det ibland inte ger tydliga tecken om man själv inte ser och hör det, vilket leder till att det blir svårt att följa upp. Vidare säger gruppchefen att oftast når inte upplevelser eller negativa bemötanden gruppchefen eller andra i ledningsgruppen. En av orsakerna kan enligt gruppchefen vara att anställda känner att de inte vill ställa till det eller att det på något vis skulle skapa större problem som annars kan undvikas om man låter det hamna i skymundan. Vad gäller företagets klädkod var samtliga mottagliga för religiösa huvudbonader såsom slöja, turban och kippa så länge de formas på ett sätt som inte riskerar säkerheten. Däremot får det inte förekomma politiska symboler eller andra personliga symboler. *“Vi har en uniformskod som alla har möjlighet att följa”*, säger MTRs gruppchef och berättar att uniformen handlar om samhörighet, jämlikhet och att presentera varumärket. Vidare berättar gruppchefen att MTR designar kjolar och huvudbonader för anställda som vill bära det av religiösa själv.

*“Språket är A och O, och att förstå varandra. Sen så kan symboler trigga igång en”* svarar MTRs HR-chef och berättar vidare om en händelse med en anställd som hade den judiska stjärnan tatuerad vid halsen, vilket en gång ledde till att väldigt många samtal triggades igång. Här säger MTRs HR-Chef att det främst gäller att ha förståelse, respekt och hänsyn i sådana situationer och att påtvinga ens religion och ens kunskap på andra är inte acceptabelt inom MTR.

## 5.5 ATT HANTERA UTMANINGAR

**Intervjufråga:** Hur hanterar ni utmaningarna kring kulturell mångfald (till exempel diskriminering)?

En form av hantering som respondenterna har gemensamt handlar om att man arbetar förebyggande och att man är tydlig med företagets värdeord och policy redan från början

samt att man kräver korrekt svenska. Respondenterna svarar att om någon anställd skulle sätta sig emot dessa sker det en dialog om att företaget inte kan kompromissa med policy och värdeord och att alla är välkomna hos dem oavsett kulturell tillhörighet. Arrivas HR-Chef nämner dock att språkravet ibland kan vara ineffektiv med tanke på arbetsmarknaden i Stockholm. Vidare svarar Arriva att det därmed räcker om de anställda kan göra sig förstådd med sin chef och kunna förstå säkerhetsinstruktioner. Arrivas respondent beskriver att de istället lägger mycket stor vikt på att rekrytera någon som har bra syn på service, tycker det är kul att köra buss eller tåg och att man gör det på ett bra sätt.

## 6. ANALYS

*I denna sektion analyseras respondenternas samtliga svar och ett urval av de svar som anses vara relevanta framläggs. Med hjälp av vår kvalitativa metod kommer vi att försöka tolka svaren för att uppnå en djupare förståelse i hur respondenterna arbetar med kulturell mångfald.*

En återkommande åsikt som samtliga respondenter delar är att mångfald stärker företaget och gynnar därmed dess utveckling. Nobinas kvalitetschef visar detta genom att berätta hur de olika kulturella bakgrunderna har tillfört företaget förutsättningen att se saker och ting från olika perspektiv, som kanske inte skulle kunnat vara möjligt med medarbetare från en och samma kultur med liknande tankesätt. Detta har många gånger gjort att vårt arbete blivit effektivare säger kvalitetschefen. Hofhuis et al. (2013) studie om varför mångfald kan vara fördelaktigt beskriver hur flera studier visat att grupper med mångfald kan vara mer innovativa och kreativa till problemlösningar och bemötande av kunder vilket bidrar till en högre effektivitet.

Kulturell mångfald anses därmed ha en stor positiv påverkan på företag enligt samtliga respondenter. Fastän olikheterna har sina utmaningar delar respondenterna åsikten att den positiva effekten av olikheterna väger mycket mer. Dessutom finner respondenterna att den gemensamma fördelen med kulturell mångfald är att de anställdas språkkunskaper bidrar till att man kan hjälpa fler kunder, vilket ger en ökad kundnöjdhet. Enligt Widell & Mlekov (2013) är språket en förutsättning för företag när de ska kommunicera utåt till sina kunder som kanske inte talar det svenska språket. Även Näringsdepartementet (2000) och Rönnqvist (2008) skriver att när kunderna kan relatera till de anställda leder det till en ökad kundnöjdhet, då organisationen är multikulturell och har ett flerspråkigt bemötande.

Samtidigt beskriver samtliga respondenter att utmaningarna ligger även i språket och svårigheter med språket kan innebära att man har svårt att kommunicera, vilket i sin tur blir till en säkerhetsfråga. Ett exempel presenteras i Widell & Mlekovs (2013) studie om att företagen tolkar språkbrytning och mindre bra svenska hos utländska arbetssökande som inte passande för arbete på den svenska arbetsmarknaden. En exkludering av minoritetsgrupper för att de inte behärskar språket är ett sätt att minska risken för hela gruppens effektivitet och

en förlorad produktivitet (Hofhuis et al. 2013). Rönnqvist (2008) menar att det är bristen på språkkunskaper som väger mycket när man förklarar invandrarnas position på arbetsmarknaden.

När Arrivas HR-chef beskriver mångfald tas den positiva sidan av olikheterna upp men berättar även att det finns svårigheter med att komma överens, ibland till och med inom den kulturella gruppen. Enligt Milikens et al (2003) som skriver om tidigare studier, beskriver att kulturell mångfald kan vara en "blandad välsignelse". Ibland innebär mångfald hög kreativitet och innovation och andra gånger leder det till kommunikationssvårigheter (Milliken et al, 2003). Detta resonemang styrks även av Watson, Kumar & Larry (1993) som beskriver i en liknande studie att det till och med kan uppstå svårigheter i att komma överens inom den kulturella gruppen vilket påverkar samarbetet negativt.

En annan utmaning som MTRs gruppchef tar upp är att minoritetsgruppen oftast väljer att exkludera sig från gruppen för att de känner att de inte passar in och därmed drar sig undan istället för att umgås och lära känna sina kollegor. Miliken et al. (2003) skriver att olikheterna kan göra att det blir svårare att göra alla nöjda, vilket kan skapa svårigheter för minoritetsgruppen att kunna identifiera sig med majoritetsgruppen. Detta kan i sin tur leda till emotionella konflikter och mindre trygghet (Miliken et al, 2003). Samtidigt menar samtliga respondenter att yrkesrollen inte gör det enkelt heller, då man arbetar väldigt självständigt och sällan i grupp, vilket även är ett utav orsakerna varför många söker sig till yrket.

*Interngruppångest* är en dimension som ingår i Stephan och Stephens teori om hot; *Integrated Threat Theory* som Hofhuis et al. (2013) skriver om. Anställda som känner denna typ av känsla kan göra i att de blir motvilliga till att umgås med andra kollegor med en annan etnisk tillhörighet på grund av den oro de känner kring att göra bort sig eller begå misstag under en interaktion (Hofhuis et al. 2013). Enligt Nobinas kvalitetschef och MTRs gruppchef är olikheten en utmaning när det uppstår spänningar och konflikter mellan olika grupper på grund av brist på förståelse för den andra kulturen vilket gör att man inte kommer överens. Hofhuis et al (2013) skriver att mångfald många gånger kan minska den sociala sammanhållningen och öka risken för missförstånd och konflikter.

MTRs HR-chef beskriver att religiösa symboler kan provocera andra som inte förstår eller gillar betydelsen. Enligt *Integrated Threat Theory* som Hofhuis et al. (2013) skriver om, beskrivs att en ökad kulturell mångfald kan betyda att etablerade normer och värderingar kan förändras för att inkludera minoritetsgruppens kulturella bakgrund som då skapar *Symboliska hot* (Hofhuis et al. 2013). Symboliska hot är något majoritetsgruppen uppfattar som något som hotar deras värderingar, övertygelser och symboler. Det handlar om missnöjet att förändra sitt välbekanta beteende och bli konfronterad med andra värderingar och världsuppfattningar som möjligtvis inte passar in med ens egna vilket gör världen mindre förutsägbar som skapar en sorts rädsla (Hofhuis et al. 2013). Gällande uniform och klädkod svarar alla fyra respondenter att uniformen främst existerar på grund av juridiska- och säkerhetsskäl. Så länge de kulturella eller religiösa symbolerna inte strider mot dessa är det tillåtet att bära dem i den mån de är diskreta och smälter samman med uniformen, håller samtliga respondenterna med om. Gemensamt svarar de även att politiska symboler inte får förekomma med tillsammans med arbetsuniformen. Att mildra de juridiska kraven och arbeta efter de anställdas behov och kultur är ett sätt att skapa och upprätthålla strategier som anpassar sig efter de anställdas önskemål (SHRMToolkit, 2006). Så som MTRs gruppchef menar att uniformen ringar in mycket, skriver SHRM (2006) i sin Toolkit att uniformen uppfyller många mål: kännetecken bland de anställda, professionalism, styrka till varumärket samt praktiska skäl. I slutändan kan klädkod vara avgörande för hur kunderna ser företaget och företagets framgång. Därav är det viktigt för arbetsgivare att även kontrollera de intryck kunderna får av företaget (SHRM Toolkit, 2006).

Alla fyra respondenter talar om hur de arbetar med kulturell jämställdhet bland annat genom att ta hänsyn till ledigheter kring högtider utöver de svenska högtiderna. Enligt SHRM (2008) är detta ett sätt att anpassa arbetet till en ökad kulturell mångfald bland de anställda. Vidare har företagen en nolltolerans för diskriminering och det som strider mot jämställdheten. Rönnqvist (2008) skriver i sin avhandling att det många gånger inte bara handlar om att inkludera olika grupper utan även att man arbetar aktivt mot diskriminering på arbetsplatsen, vilket företagen gör genom bland annat dialoger och förarbete redan under rekryteringsprocessen.

Samtliga fyra företag har värdeord och policy som går att sammanfatta med att alla är lika värda och välkomna oavsett kulturell tillhörighet. Enligt respondenterna förmedlas detta tydligt till alla medarbetare och är ett sätt som företagen arbetar med när det kommer till kulturell mångfald. MTRs gruppchef talar om att de under rekryteringen pratar om kulturell mångfald, att företaget har arbetare från olika länder och bakgrunder, vilket den arbetssökande bör ha i åtanke. Enligt Seyman (2006) är det viktigt att de anställda tränas till att inte tänka på kulturell olikhet som ett hinder, utan istället tänka företagsmässigt och inte personligt. Enligt Fernandez, Kleiner & Sturz (2005) ska en sådan träning och utbildning lära de anställda om olika kulturella bakgrunder. Rönnqvists (2008) kritik kring mångfaldsarbetet tar upp att många organisationer inte har ett mångfaldsarbete, utan det skapas i form av en åtgärd för när det till exempel sker diskriminering av en viss grupp. Många gånger beskriver samtliga respondenter att det kulturella mångfaldsarbetet blir aktuellt först när en anställd blir utsatt för mobbning eller diskriminering på grund av sin kulturella bakgrund. Vidare svarar samtliga respondenter att en sådan åtgärd kräver att de drabbade talar om det för ledningen, vilket de oftast inte gör.

## 7. SLUTDISKUSSION

*Med hjälp av underlaget som har skapats under föregående kapitel görs här en slutdiskussion som sätter samman alla studiens bitar, med syfte att skapa en helhetsförståelse och komma fram till en slutsats.*

### 7.1 DISKUSSION

Under forskningens gång har vi kommit till insikt att mångfaldsarbetet är ett kritiskt arbete som dock inte tycks existera tydligt i de företag vi har valt att undersöka. Med globaliseringen som påverkat att Sveriges invandring har ökat är det viktigt att minoritetsgrupper inte bara inkluderas i näringslivet för samhällsekonomins skull utan även att man tar tillvara på fördelen som invandringen har för företagets skull. Med kulturella olikheter tillkommer unik kompetens och kreativitet samt innovation. Globalisering innebär inte enbart invandring av individer men även att utländska företag blir verksamma i den svenska marknaden. Dessa är faktorer som är viktiga för att företaget ska utvecklas och nå en ökad framgång.

Samtidigt som den kulturella mångfalden ökar bland de anställda ökar även den kulturella mångfalden bland kunderna. Inom transportsektorn för persontransport är medarbetarbasen bred med anställda som har flera olika kulturer med förmågan att spegla sina kunder. Kunderna får hjälp på ett effektivare sätt och känner samtidigt att de kan identifiera sig med företaget vilket ökar kundnöjdheten. Kulturella olikheter på arbetsplatsen öppnar upp förståelse hos de anställda. Alla tänker och tolkar inte likadant men man kan ändå få det att fungera. Ofta kompletterar majoritetsgruppen och minoritetsgruppen varandra. Medan majoritetsgruppen har en förmåga att göra snabba beslut har minoritetsgruppen förmågan att tänka annorlunda. Då majoritetsgruppen vill vara hemma och fira de svenska storhelgerna kan minoritetsgruppen tänka sig ställa upp och jobba, och vice versa.

Precis som kulturella mångfalden har sina fördelar har den även sina utmaningar. Våra respondenter nämner kommunikation och språk som de främsta utmaningarna på arbetsplatsen. Att inte behärska det svenska språket kan göra det svårt att kommunicera till



kunder och medarbetare på ett effektivt sätt. När man kör tåg och buss är det viktigt att kunna ta emot nödvändig information för att kunna förebygga en trafikfara eller annat liknande. Den anställda måste kunna förstå sådan viktig information för att kunna veta vad det rör sig om, åtgärda problemet eller rapportera vidare korrekt information. I en sådan bransch där kommunikation och punktlighet är viktigt kan brister i det svenska språket därmed leda till negativa följder.

Alla fyra respondenter gav oss intrycket att det inte finns ett konkret program eller arbete för just kulturell mångfald. Det är först, som Rönnqvist (2008) nämner det, när problem och tvister kommer upp till ytan som det tas itu med. Mångfaldsarbetet blir aktuellt först när en medarbetare talar ut om att den exempelvis blivit utsatt för diskriminering eller när ledaren själv är på plats och vittnar konflikter. Då för man oftast samtal med de berörda om vad företaget har för policy och att de exempelvis inte accepterar diskriminering, att det är en arbetsplats där alla är välkomna att arbeta oavsett härkomst. Kan den anställde inte acceptera detta kan det sluta i att man blir avskedad. Den anställda som blev utsatt för diskrimineringen kan bli erbjuden att byta avdelning om den inte känner sig trygg att arbeta kvar. Andra gånger försöker företagen i möjligaste mån vara tydliga med sina värdeord och policy redan under rekryteringsprocessen och där försöka avgöra vilka som passar in att arbeta hos dem eller inte.

En intressant förklaring till varför företagen i fråga inte har direkta program eller arbeten kring kulturell mångfald är för att det inte anses finnas behov av det. Vi fick intrycket att utmaningarna ses som relativt små av företagen och att de som väl kommer till ytan inte heller är svårhanterliga. En vidare förklaring till detta, som alla företag hade gemensamt, var att inom deras yrken arbetar man oftast individuellt. De som söker sig till jobben är även kandidater som vill jobba ensamma. När man jobbar ensam blir även risken för att hamna i konflikt med andra väldigt liten. De anställda kommer för att sköta sitt jobb och sedan gå hem. Respondenterna nämner däremot att det inte hindrar att diskriminering förekommer. De anställda kommer mycket sällan fram och talar om att de har blivit utsatta. Orsaken till detta, säger respondenten, är för att de är mest rädda för att skapa problem eller flyttas till en annan avdelning. Detta kan enligt Miliken et al. (2003) vara en indikation till att den anställda har en svag förmåga att identifiera sig med gruppen som skapar mindre trygghet. Ett utav

konsekvenserna till detta kan i längden innebära en ökad personalomsättning eller sjukfrånvaro.

Som vi tolkar det handlar det även om att det inte finns träning för dessa ledare om hur de ska leda ett kulturellt mångfaldsarbete. Därav avsaknaden av mångfaldsprogram och arbete.

Företagen anser inte att det finns ett stort behov för ett arbete kring kulturell mångfald.

Diskrimineringslagen finns dock av en anledning. Som respondenterna nämner förekommer det diskriminering men är oftast inget som den drabbade vill tala om. Det är dock en grund till att ett program för mångfaldsarbete behövs. Ett uteblivet mångfaldsarbete kan bland annat resultera i att en del anställda inte kan identifiera sig med gruppen och därmed inte känner för eller vet hur de ska tala om att de har blivit utsatta för diskriminering.

Som Rönnqvist (2008) skriver är språket en stor anledning till varför invandrare har en sämre position på arbetsmarknaden. Våra respondenter, framför allt MTR svarar att det inte går att kompromissa med språket. Behärskar man inte språket är möjligheten att jobba hos dem väldigt liten. Kulturell mångfald kan på så vis argumenteras som något som är positivt så länge man kan "sätta likhetstecken mellan nytta och jämlikhetsträvanden". Vidare menar kritikerna att det av sådana orsaker kan framstå som att företagen använder sig av mångfald för att se ambitiösa ut för offentligheten men att det i verkligheten inte sker ett arbete för att främja mångfalden och arbeta med dess fördelar. I detta fall anser vi att MTR har goda argument för att tydlighet i språk är viktigt och att det inte går att kompromissa med, då tolkning av information vid trafikfara kan utgöra en fara för resenärerna.

Med EU-domstolens beslut som kom år 2017 gällande klädkod och att företag nu får förbjuda religiösa, politiska och filosofiska symboler utan att de bryter mot diskrimineringslagen, hade vi för avsikt att studera fram huruvida detta hade påverkat de företag vi valt att intervjua.

Samtliga företag vi har valt att intervjua har anställda med kundkontakt och faller under den företagsgrupp som får förbjuda dessa symboler om företaget anser att de riskerar kundernas nöjdhet. Tvärtom så arbetar samtliga företag för att främja just dem som har andra religiösa övertygelser och försöka uppfylla deras behov. MTR designar huvudbonad och kjol för de som vill bära det till sin uniform och Arriva samt Nobina tillåter privat huvudbonader så länge den formas på ett sätt som inte utgör en säkerhetsrisk och har en färg som komplementerar uniformen. Det framkommer även att företagen är villiga att bevilja ledighet

som är kopplad till en annan religiös storhelg än den svenska. Däremot är politiska symboler tillsammans med arbetsuniformer inte alls välkomna. Filosofiska symboler, som vi tolkar det, förekommer inte på arbetsplatsen i den mån att den provocerar eller syns till.

Då kan man fråga sig varför anställda i bland annat i Sverige inte verkar ha stora problem att kombinera religiösa symboler med sin uniform likt de exempel som nämns i avsnitt 4.

Anledningen till varför det kan vara så är att dessa företag inte har varit med om till exempel större terroråd kopplade till religion, politik eller filosofiska övertygelser. Därmed är även kunderna vänligt inställda till de anställda med kulturella och religiösa symboler som ger dem service. Detta kan dock komma att ändras om ett större terroråd kopplat till exempelvis Islam, Judendommen eller Sikhismen skulle ske. Då kan företagen bland annat bli tvungna att tänka om, om de vill behålla sina kunder och använda sig utav EU:s beslut.

Att utesluta individer som valt att utöva sin religion i praktiken är dock inte optimalt. Ett uteslutande skulle innebära en ökad arbetslöshet och segregering. Om de berörda dessutom är medborgare eller har uppehållstillstånd måste staten försörja dessa som blir tvungna att ta socialbidrag, avstå från att bidra till skatt och handla mindre. Som Näringsdepartementet (2000) skriver är det viktigt att alla mänskliga resurser tas tillvara för att Sverige ska fortsätta ha en stabil ekonomisk tillväxt som är avgörande för samhällsekonomin.

Skulle företagen ignorera kundernas oro, kan det leda till bojkott och förlorat kontrakt med SL. Dilemmat uppstår när man ska låta kunderna påverka företagen eller om företagen ska stå för sina värdeord och policy.

### 7.3 KRITISK GRANSKNING

Många av våra respondenter hade svårt att förhålla sig till kulturell mångfald, det blev oftast svar till mångfaldsbegreppet istället. Trots att vi som intervjuade försökte leda tillbaka dem till kulturell mångfald blev det begränsat och svårt att hålla sig till begreppet. Vi förstår det som att respondenterna inte skiljer kulturell mångfald ifrån mångfald, detta blev tydligt då vi frågade respondenterna hur de definierade kulturell mångfald. Begreppet i sig är även kontroversiellt vilket har gjort att våra respondenter svarade "politiskt korrekt". Trots det

ansåg vi att våra respondenter var väldigt öppna med oss och svarade på frågan i enlighet med hur dem arbetar på företaget.

Respondenterna nämnde även att de har ganska höga anställningsbehov, därför läggs inte mycket fokus på vilken kulturell bakgrund kandidaten tillhör. Den som verkar ha rätt kompetens blir helt enkelt anställd. Då det är en bransch som oftast inte kräver en högre utbildning söker utlandsfödda som har svårt att få sina utländska betyg validerade i Sverige sådana jobb inom persontransportsektorn i stor omfattning. Därför har vi heller inte kunnat dra paralleller till positiva särbehandlingar.

En viktig slutsats som vi har kommit fram till i studien är att de fyra företag som vi har undersökt inte har konkreta strategier för mångfaldsarbete. Detta blir ohållbart i längden då företagen stöter på utmaningar i hanteringen av incidenter som berör detta arbete. Därmed är det av största vikt att företagen börjar att prioritera mångfaldsarbete för att kunna stärka sin roll som arbetsgivare i dagens multikulturella arbetsamhälle.

## 7.4 VIDARE FORSKNING

I och med att vi under denna studie inte kunde bilda oss en djupare uppfattning om hur företag inom persontransportsektorn arbetar konkret med kulturell mångfald skulle det därmed vara intressant att studera andra branscher som har etablerade och framgångsrika arbetsstrategier på plats.

Att forska kring mångfald i allmänhet och kulturell mångfald i synnerhet har varit en intressant och lärorik resa för oss. Vår ambition var att ha med så många aspekter som möjligt. Då det skrivs en hel del om ämnet "*Diversity management*" finns det också ett helt hav av aspekter att studera. Vi har dock i vår forskning försökt vara relevanta och hålla oss till vår avgränsning så mycket som möjligt.

Det råder inga tvivel om att detta är ett ämne som kräver vidare forskning, speciellt eftersom det blir allt mer aktuellt i dagens arbetsamhälle. Med det nya beslutet från EU-domstolen om neutralitetspolicy i åtanke skulle det vara intressant att undersöka vilka andra företag än SAS

som valt att tillämpa beslutet. Vi anser även att det skulle vara av vikt att studera vad ett sådant beslut kan innebära för personer som bär religiösa symboler för att utöva sin religion samt vad det skulle innebära för samhället på sikt. Då vår fokus i denna studie har varit att undersöka persontransportföretag inom Stockholmsregionen så skulle en intressant studie därmed kunna vara att undersöka, med liknande frågeställningar som i denna uppsats, andra regioner runt om i landet, där invandringsnivåerna varierar. Lika intressant skulle det vara att studera andra branscher såsom banker och myndigheter där det förekommer sekretesshandlingar och krav på tillit för bland annat sin handläggare, som kan tillhöra en annan kulturell bakgrund.

## 8. REFERENSLISTA

Atkinson, Paul. (1990) *The Ethnographic Imagination: Textual Constructions of Reality*

BBC NEWS 2006: Woman to sue BA in necklace row.

[http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk\\_news/england/london/6052608.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/england/london/6052608.stm) [Hämtad: 30.11.2017]

Bryman, Alan & Bell, Emma (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm, Liber.

Court of justice of the European Union, 2017: Pressmeddelande nr 30/17, Luxemburg den 14 mars 2017.

<https://curia.europa.eu/jcms/upload/docs/application/pdf/2017-03/cp170030sv.pdf> [Hämtad: 20.11.2017]

Dalen, Monica. (2015). *Intervju som metod*, Andra upplagan.

Diskrimineringsombudsmannen 2017: Diskrimineringslagen.

<http://www.do.se/lag-och-ratt/diskrimineringslagen/#Kapitel2-Forbud-mot-diskriminering-och-repressalier> [Hämtad: 13.11.2017]

Diskrimineringsombudsmannen 2017: Skyddade diskrimineringsgrunder

<http://www.do.se/om-diskriminering/skyddade-diskrimineringsgrunder/etnisk-tillhorighet-och-diskrimineringsgrund/#2> [Hämtad: 20.11.2017]

Fernandez Aja, Kleiner Brian H. & Sturz Dominic L. (2005) *Effective management of cultural diversity in a classroom setting* . Equal Opportunities International vol 24 Issue 5/6.

Fägerlind, G. (2012). *Mångfald i praktiken*. Malmö: Liber.

Hofhuis Joep, Karen I. van der Zee och Sabine Otten, 2013: “*Measuring employee perception on the effects of cultural diversity at work: development of the Benefits and Threats of Diversity Scale*”. Springer Science+Business Media Dordrecht.

Hofstede Geert, Gert Jan Hofstede & Michael Minkov, 2010: *Culture and Organizations - Software of the mind*. McGraw Hill Professionl.

HUDOC, EUROPEAN COURT OF HUMAN RIGHT 2013: Case of Eweida and others v. The United Kingdom.

[https://hudoc.echr.coe.int/eng#{"itemid":\["001-115881"\]}](https://hudoc.echr.coe.int/eng#{) [Hämtad: 30.11.2017]

Lavaty Suzanne & Kleiner Brian H, 2001. Managing and understanding the French employee. Management Research News, vol. 24, Issue: 3/4.

May, Tim (2001). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur

Miliken, Frances J., Bartel, Caroline A. & Kurtzberg, Terri R. 2003 ”Diversity and Creativity in Work Groups. A Dynamic Perspective on the Affective and Cognitive Processes That Link Diversity and Performance” I Paulus, P. B., Nijstad, B.A. (red.), *Group Creativity. Innovation Through Collabora- tion*, Oxford: Oxford University Press

NE, Nationalencyklopedin, 2018- Kultur.

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/kultur> (Hämtad 2018-02-09)

NE, Nationalencyklopedin, 2017 -Uniform.

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/uniform> (Hämtad 2017-11-10)

NE, Nationalencyklopedin, 2017 - Diskriminering.

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/diskriminering> (Hämtad 2017-11-10)

Näringsdepartementet, 2000: “Alla är lika olika - Mångfald i arbetslivet”. Regeringskansliet

Olsson, Henny & Sörensen, Stefan (2011). *Forskningsprocessen*. Tredje upplagan. Stockholm: Liber.

Rafaeli Anat and Pratt Michael G. Pratt, 1993: “Tailored Meanings: On the Meaning and Impact of Organizational Dress”, Academy of Management, Vol. 18 No 1

Rönnqvist Sofia, 2008: “Från diversity management till mångfaldsplaner? Om mångfaldsidéns spridning i Sverige och Malmö stad”. Lunds Universitet

Seyman Aytemiz Oya, 2006: “The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management”. School of Tourism and Hotel Management, Balikesir University, Balikesir, Turkey.

SHRM, Society for Human Resource Management, 2016: Managing Employee Dress and Appearance.

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/employeedressandappearance.aspx> [Hämtad: 27.12.2017]

SHRM, Society for Human Resource Management, 2008: *Religious and Corporate Culture- Accommodating religious diversity in the workplace*. A survey report by SHRM

Skog, Eva. (1996) *Diversity: Så satsar amerikanska företag på mångfald*. Stockholm, Sveriges Tekniska Attachéer.

SLL - Stockholms Lokaltrafik, antal resenärer.  
<http://www.sll.se/verksamhet/kollektivtrafik/sl/>

Slevitch, Lisa. (2011) *Qualitative and Quantitative Methodologies Compared: Ontological and Epistemological Perspectives*, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism* 12:1, 73-81

Stensmyren, Heide. (2011). *Ledarskapsprogram bör utvärderas*. *Läkartidningen* nr 13 2011 Volym 108.

Svenska yle Nyheter 2013: Han kämpar för att få köra buss i turban.  
<https://svenska.yle.fi/artikel/2013/05/06/han-kampar-att-fa-kora-buss-i-turban> [Hämtad: 30.11.2017]

SVT Nyheter 2017: “Svenska storföretagen tillåter religiösa symboler.”  
<https://www.svt.se/nyheter/inrikes/manga-svenska-foretag-tillater-religiosa-symboler>  
[Hämtad: 30.11.2017]

TCO, 2017: Aktuellt-Lise Donovan ny tf chefsjurist på TCO.  
<https://www.tco.se/Aktuellt/Pressmeddelanden/2014/Lise-Donovan-ny-tf-chefsjurist-pa-TCO/> [Hämtad: 01.12.2017]

Utredarna, 2017: Policy om religiös neutralitet på jobbet- är det rätt väg i sverige?  
<http://www.utredarna.nu/lise-donovan/2017/03/20/policy-om-religios-neutralitet-pa-jobbet-ar-det-ratt-vag-i-sverige/> [Hämtad: 01.12.2017]

Watson, E.Warren, Kumar Kamalesh, Michaelsen, Larry K. 1993: “*Cultural diversity’s impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups*”. Vol 36, Issue 3, p590-602. *Academy of Management Journal*



Weaver Pamela A. & Wilborn Lachelle. 2002: “*Diversity management training initiatives: A profile of current practices within the lodging industry*”. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, Volume 1 Issue 4.

Widell, Gill & Mlekov, Katarina (2013). *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.

## 8.1 INTERVJUER

Respondent 1, Gruppchef, MTR Nordic AB, 27 november 2017, Stockholm

Respondent 2, HR-chef, MTR Nordic AB, 4 december 2017, Stockholm

Respondent 3, HR-chef, Arriva Sverige AB, 5 december 2017, Liljeholmen

Respondent 4, Kvalitetschef, Nobina Sverige AB, 6 december 2017, Södertälje

## 8.2 WEBBASERADE REFERENSER SAMT TRYCKTA MATERIAL FRÅN FALLFÖRETAGEN

MTR Nordic AB

<http://www.mtrnordic.se/om-oss/om-mtr-nordic/> (2017-12-12)

<http://www.mtrnordic.se/verksamheter/verskamhetsomraden/> (2017-12-16)

Nobina Sverige AB

<http://www.nobina.com/sv/sverige/om-koncernen/> (2017-12-14)

<http://www.nobina.com/sv/hallbara-affarer2/> (2017-12-16)

Arriva Sverige AB

<https://www.arriva.se/om-arriva/> (2017-12-16)

<https://www.arriva.se/om-arriva/arrivagruppen/> (2017-12-16)