



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED. 441
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
Datum: 2006-01-09

Mångfaldsutveckling inom en finansiell Organisation

Henrik Waldfogel

Handledare: Viveka Jerndorf

ABSTRACT

Arbetets art: Kandidatuppsats i Arbetslivspedagogik 41 – 60 poäng
Sidantal: 47 inklusive bilaga
Titel: Mångfaldsutveckling inom en finansiell Organisation
Författare: Henrik Waldfogel
Handledare: Viveka Jerndorf
Datum: 2006-01-09
Sammanfattning: Många organisationer arbetar idag på en internationell marknad och måste på så sätt också anpassa sig till det nya samhällsklimatet. Att se och arbeta över gränser, arbeta utifrån att kompetens och nya affärsmöjligheter inte har någon etnisk tillhörighet. Alla är vi lika oavsett ursprung. Det handlar om kunskap, att få individen att lära och i längden skapa en gemensam syn.

Syftet med denna studie är att analysera en organisations planerade och påbörjade mångfaldsarbete samt att diskutera möjliga ytterligare åtgärder.

Studien är av kvalitativ karaktär med kvalitativa, semi - strukturerade intervjuer som datainsamlings metod.

Resultatet av studien visade att organisationens företagskultur och värderingar var väl implementerade men att kommunikationen behöver bli tydligare om den lyckade förändring som organisationen vill ska kunna förverkligas.

Nyckelord: Mångfald, Företagskultur, Individuella attityder, Lärande, Kunskap, SEB.

Innehållsförteckning

| | |
|---|----|
| 1. Inledning..... | 5 |
| 1.2 Syfte | 5 |
| 1.3 Frågeställningar | 5 |
| 1.4 Min förförståelse..... | 6 |
| | |
| 2. Teori | 6 |
| | |
| 2.1 Litteratur | 6 |
| 2.1.1 Litteratursökning | 6 |
| 2.1.2 Mångfald, Företagskultur & Individuella attityder | 7 |
| 2.2 Mångfald..... | 7 |
| 2.2.1 Vad betyder begreppet mångfald?..... | 7 |
| 2.2.2 Mångfaldsarbete praktiskt inom organisationen..... | 8 |
| 2.3. Företagskultur | 10 |
| 2.3.1 Vad är en företagskultur | 10 |
| 2.3.2 Kulturens funktioner | 11 |
| 2.3.3 Företagskultur och attityder | 11 |
| 2.4. Individuella attityder | 13 |
| 2.4.1 Definition av attityd | 13 |
| 2.4.2 Attityd och Organisation | 14 |

| | |
|--|-----------|
| 2.4.3 Attityd, Organisation & Organisatorisk förändring | 15 |
| 2.4.4 Ledarskapets påverkan på värderingar och medarbetarattityd | 16 |
| 3. Metod | 17 |
| 3.1 Utgångspunkter | 17 |
| 3.1.1 En kvalitativ studie | 17 |
| 3.2 Genomförande | 17 |
| 3.2.1 Val av metod för datainsamling | 17 |
| 3.2.2 Urval & Genomförande..... | 18 |
| 3.2.2.1 Val av organisation | 18 |
| 3.2.2.2 Val av intervjupersoner | 19 |
| 3.2.2.3 Genomförande av Intervjuer | 20 |
| 3.2.2.4 Bearbetning och analys av data | 20 |
| 3.3 Kvalitet..... | 20 |
| 3.3.1 Trovärdighet..... | 21 |
| 3.3.2 Äkthet..... | 22 |
| 3.4 Etisk diskussion..... | 22 |
| 4. RESULTAT | 23 |
| 4.1 Bakgrund – SEB och intervjupersonerna | 24 |
| 4.2 Mångfald – SEBs perspektiv | 24 |

| | |
|--|----|
| 4.2.1 SEB och deras mångfaldsarbete..... | 24 |
| 4.2.2 Hur arbetar SEB idag? | 25 |
| 4.2.3 Var är SEB idag? | 26 |
| 4.2.4 Förändring - ledarskap | 27 |
| 4.3 Mångfald - Kontorschefernas perspektiv | 27 |
| 4.3.1 Mångfaldsarbetet idag | 28 |
| 4.4 Individuella attityder – SEBs perspektiv..... | 29 |
| 4.4.1 Nyckel - Kunskap | 30 |
| 4.4.2 Utbildning | 30 |
| 4.5 Individuella attityder - Kontorschefernas perspektiv | 31 |
| 4.6 Företagskultur – SEBs perspektiv..... | 31 |
| 4.6.1 Företagskulturens fyra grundvärderingar och dess funktioner..... | 31 |
| 4.6.2 Hur organisationen når ut till medarbetarna..... | 33 |
| 4.7 Företagskultur - Kontorschefernas perspektiv | 33 |
| | |
| 5. Diskussion..... | 34 |
| | |
| 5.1 Mångfald..... | 34 |
| 5.2 Individuella attityder | 36 |
| 5.2.1 Organisationens värderingar | 36 |
| 5.2.2 Verktyg - Utbildning..... | 37 |
| 5.3 Företagskultur | 38 |

| | |
|---|----|
| 6. Avslutande kommentarer och förslag på fortsatt handling..... | 40 |
| 6.1 "Mine" | 41 |
| 6.2 Reflektion | 42 |
| Referenser | 43 |
| Bilaga..... | 45 |

1. Inledning

Många organisationer arbetar idag på en internationell marknad och måste på så sätt också anpassa sig till det nya samhällsklimatet. Att se och arbeta över gränser, arbeta utifrån att kompetens och nya affärsmöjligheter inte har någon etnisk tillhörighet. Alla är vi lika oavsett ursprung. Det handlar om kunskap, att få individen att lära och i längden skapa en gemensam syn.

Men förändring tar tid, implementeringen måste ske successivt och med ett gott ledarskap. Men nyckelordet är kunskap.

”Även om alla moderna samhällen har mycket gemensamt, skulle det emellertid vara ett stort misstag att tro att nationella skillnader beträffande kultur saknar betydelse. Historiens förlopp har format många variationer när det gäller ledarstil, organisationsfilosofier, nationella särdrag och egenskaper om hur man uppfattar livets mening” (Morgan, 1999, s.138).

Det är här mitt intresse grundar sig. Hur kan man arbeta med mångfald i praktiken? Hur kan organisationer tillgodogöra sig olika värderingar och implementera dem i praktiken och ha ett mer öppet synsätt gentemot mångfald? Många företag arbetar av slentrian vidare i gamla banor och ser inte de nya möjligheter som skapas av en mångkulturell organisation

Jag är övertygad att om företagen fokuserar på vilket kompetensbehov som behövs i verksamheten så berikar det att ha en mångkulturell organisation och det är en framgångsfaktor på marknaden av den enkla anledningen att den omvärld/marknad som företaget verkar på är mångkulturell.

Jag tror också att företagskulturen påverkar individens tänkande, likaså hela organisationen väldigt mycket och banden dem emellan är starka. Att inrikta sig mot individen och låta tänkandet om mångfald genomsyra hela arbetet tror jag är en av nycklarna för en lyckad förändring.

1.2 Syfte

Syftet med studien är att analysera SEBs planerade och påbörjade mångfaldsarbete samt att diskutera möjliga ytterligare åtgärder.

1.3 Frågeställningar

Hur kan ett stort företag implementera ett nytt arbetssätt i företagskulturen och göra den mer mångkulturell?

Vilka verktyg används och varför just de?

Hur når företaget ut till den enskilde individen?

Hur är arbetet utformat?

1.4 Min förförståelse

Min förförståelse är den bakgrund jag för med mig in i arbetet, Det är mina tidigare studier som motsvarar ämnen som Organisationsteorier, Lärande och Ledarskap samt den arbetslivserfarenhet jag har. Min förförståelse har lotsat mig till vilket område jag velat skriva min studie om, vilka delar jag velat ha med i mitt teoriavsnitt samt hur jag analyserar och resonerar kring de frågeställningar och det syfte jag har i min studie. Det går inte att komma ifrån att min förförståelse har ibland omedvetet kanske väglett mig in till vissa val av hur jag utformat min studie, men jag har försökt att inte låta mina tidigare värderingar och uppfattningar som skulle kunna påverka mina tolkningar och slutsatser göra det.

2. Teori

2.1 Litteratur

2.1.1 Litteratursökning

När jag började leta litteratur inledde jag med att titta i olika databaser för att hitta lämplig litteratur och lämpliga artiklar till mitt utvalda område. Jag tittade framförallt i LOVISA (Lunds Universitets Bibliotek) och ELIN (Electronic Library Navigation Navigator) för att se om jag kunde hitta relevanta böcker och artiklar. Jag tittade även i ERIC (Educational Resources Information Center). Jag sökte också i LIBRIS (det nationella biblioteksdatassystemet).

Sökord kan leda forskaren att hitta litteratur som passar till den studie som ska göras i en mer precis riktning (Patel & Davidson, 2003). Mina sökord för att hitta litteratur både enskilt och i kombination har varit, Mångfald, Företagskultur, Attityder, Individuellt lärande, Influenser, Effekter, Organisatoriskt beteende, Arbetsmiljö och Organisatorisk förändring. Jag har även sökt på den engelska motsvarigheten av orden. Min litteratur har sålunda både varit på svenska och engelska. Jag har även tittat i referenslistor på den litteratur jag funnit för att på så sätt hitta fler vägar till annan lämplig litteratur.

Patel & Davidson, (2003) menar att i källkritik skall en bedömning göras när, var och varför ett dokument tillkommit men även i vilket syfte dokumentet skrevs. De menar vidare att det skall framgå vem författaren är och vilken relation denne hade till händelsen som det skrivs om. Dessa kriterier har varit grundläggande för mig i mitt litteraturval. Den litteratur jag använt har jag bedömt som tillförlitlig. Jag har också försökt att använda så aktuell litteratur som möjligt, men jag har samtidigt velat ha den mest kvalificerade litteraturen och har då ibland fått använda äldre böcker, ett ex är Scheins bok från 1986.

2.1.2 Mångfald, Företagskultur & Individuella attityder

Jag har delat upp mitt teoriavsnitt i tre olika områden, Mångfald, Individuella attityder och Företagskultur. När jag började skriva min studie var huvudämnet självklart Mångfald, men i mina frågeställningar frågar jag: Hur kan ett stort företag tillämpa ett nytt arbetssätt i företagskulturen och göra den mer mångkulturell? Vilka verktyg används och varför just de? Hur når företaget ut till den enskilde individen?

Att implementera ett nytt arbetssätt är ett förändringsarbete på längre sikt, att påverka medarbetarna inom organisationen blir en viktig beståndsdel för ett långvarigt resultat, samt hur organisationen väljer att göra det är också viktigt. Jag tror att företagskulturen spelar en stor roll samt att medarbetarnas attityder är en central faktor i en stor förändring för att nå ett lyckat resultat, men hur också hur ledningen kommunicerar ut förändringarna i organisationen får en betydelse för hur den enskilde individen uppfattar det. Med grund i dessa tankar har jag valt Mångfald, Företagskultur och Individuella attityder till mitt teoriavsnitt.

2.2 Mångfald

2.2.1 Vad betyder begreppet mångfald?

Ordet mångfald som *substantiv* är ett beskrivande ord och betyder ”stort och varierande utbud” eller ”mängd” enligt Svenska Akademiens ordlista, (1999). Innebörden av ordet betyder att ett antal föremål betraktas som ett, man ser dem tillsammans.

Som *verb* betyder mångfaldiga att ”göra fler och/eller större” (Svenska Akademiens ordlista, 1999).

”Att mångfaldiga texter innebär kopiering och då framträder ett nytt perspektiv, nämligen likheten mellan enheterna” (Mlekov & Widell, 2003, s.8).

Som *adjektiv* innebär ordet mångfald enligt Svenska Akademiens ordlista, (1999) likhet/olikhet.

”När något är mångfaldigt kan det alltså innebära att det är något som förekommer i stort antal eller att det består av ett stort antal olika typer” (Mlekov & Widell, 2003, s.9).

Ordet mångfald har sitt ursprung i den engelska termen *diversity* och *diversity management* som uppkom i USA under 1980-talet som i sin tur bygger på en tvåhundraårig historia av jämlikhetsarbete. *Managing diversity* är en ledarskapfilosofi som på bästa sätt försöker tillvarata mänskliga resurser inom organisationen.

”Begreppet mångfald står för ett dynamiskt nyttjande av individers kompetens och resurser oavsett bakgrundsfaktorer som exempelvis kön, etnicitet, utbildning etc” (G, Fägerlind, 2001, s.4).

I Sverige dök begreppet mångfald upp i mitten av 1990-talet när det diskuterades dels om integrationspolitik och dels om utveckling på arbetsplatsen. Diskussionen pågår idag utifrån dessa två perspektiv, *Samhällsperspektivet* och *Organisationsperspektivet* (Mlekov & Widell, 2003).

Om man ska förklara begreppet mångfald i ett *Samhällsperspektiv* så symboliserar det tillståndet i samhället och på arbetsmarknaden, om hur saker ska ordnas, bör vara och framförallt organiseras. Det symboliserar det önskvärda tillståndet när det gäller jämlikhet och rättvisa. Det innebär alltså att försöka integrera individer oavsett bakgrund, utbildning och kön i det svenska arbetslivet: att försöka främja samlevnaden mellan etniska och kulturella olikheter i vårt samhälle (Mlekov & Widell, 2003).

I ett *Organisationsperspektiv* innebär begreppet mångfald affärsstrategier - att öka produktiviteten inom organisationen: att försöka tillvarata kompetensen hos varje enskild individ och använda den som en resurs. Den unika blandning av kompetens som visar sig i arbetet, att utnyttja den till fullo på ett positivt sätt (Mlekov & Widell, 2003).

En liknande förklaring har Fägerlind & Ekelöf, (2001) där de ger en mer övergripande syn. Olika individer tolkar så klart definitionen av begreppet mångfald olika, det beror mycket på vilket syfte och vilka de bakomliggande orsakerna är. Vissa anser att det endast handlar om att integrera individer med utländsk bakgrund i arbetslivet. Andra anser att begreppet mångfald står för ett nytt sätt att leda och ta tillvara på den kompetens som finns hos varje individ och integrera den på ett effektivt sätt i organisationen.

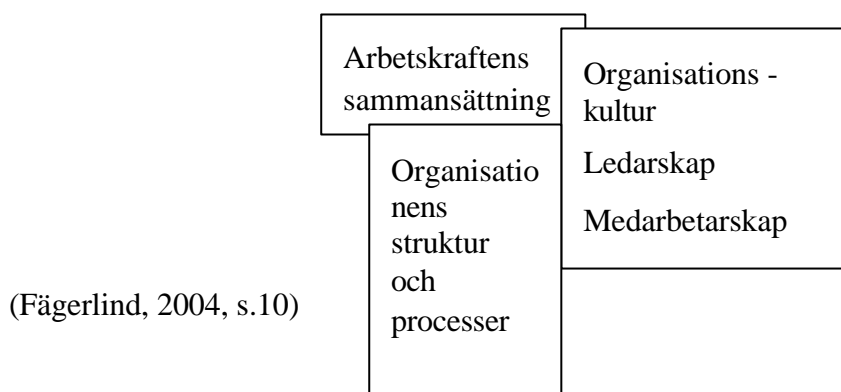
”Mångfald handlar om olikheter, men det är lätt att fastna där: Att vi tänker att mångfald bara handlar om att få en blandning, av kvinnor, män, svenskfödda, invandrade, unga, gamla, funktionshindrade, icke funktionshindrade osv., i arbetskraften. Men för att få en "fungerande" mångfald måste arbetskraftens mångfald sättas in i sitt organisatoriska sammanhang. Vanligtvis måste verksamheten utvecklas och bli mångfaldsorienterad för att kunna värdera och ta tillvara olikheter” (<http://www.mangfald.com/>).

2.2.2 Mångfaldsarbete praktiskt inom organisationen

Satsningen på mångfaldsarbete är inte ett nytt sätt att arbeta, leda sina medarbetare, förstå sina kunder på i dagens organisationssamhälle utan ett utvecklingsarbete där organisationens mål står i fokus för att på ett bättre sätt nå dem. Olikheter ska inte vara ett hinder, vare sig i arbetslivet eller i samhället. Målet med mångfald är att leda, utveckla och ta tillvara kompetensen, det är samspelet mellan de olika individerna som gör det till en framgångsfaktor, inte de enskilda personernas egenskaper (Fägerlind, 2004).

Vidare förklarar hon på ett mycket enkelt sätt vad tankarna bakom ett mångfaldsperspektiv egentligen innebär. Organisationens mål står i fokus, effektiviteten

både externt och internt med de resurser som finns ska bli så effektiv som möjligt. Fägerlind illustrerar sina tankar med figuren nedan:



Hon anser att mångfaldsarbetet inte bara handlar om att öka mångfalden i arbetet, organisationskulturen, ledarskapet, organisationens strukturer och processer är viktiga delar som måste vara med. Tankarna måste genomsyra hela organisationen i allt de gör och står för. Samspelet dem emellan är viktigt, att den primära tanken är organisation - verksamhetsutveckling, att anpassa organisationen till dagens samhällsklimat (Fägerlind, 2004).

”Organisationens kultur, chefernas ledarskapstilar och medarbetarna, likaså organisationens strukturer och processer ska vara mångfaldssäkrade och harmoniera med arbetskraftens mångfald” (Fägerlind, 2004, s.12).

För att få ett långsiktigt resultat i mångfaldsarbetet är det viktigt att alla individer i organisationen arbetar tillsammans för att tillämpa ett gemensamt synsätt på alla nivåer i företaget. Att ledarskapet genom sitt agerande tydliggör att oavsett bakgrund har varje individ ett unikt värde för organisationen. På så sätt skapas en innebörd inom organisationen som förstärker detta synsätt att organisationen i sin helhet visar en öppenhet mot mångfald. Arbetet med mångfald är beroende av förankring hos individerna samt att det organisatoriska stödet finns likväl (Fägerlind, 2004).

| | | |
|-------------------------------|-------------------------|----------------------|
| Individuellt förhållningssätt | MÅNGFALDS ARBETE | Organisatoriskt stöd |
|-------------------------------|-------------------------|----------------------|

(Fägerlind, 2004)

Men hur ska förståelsen och kommunikationen öka? Fägerlind, (2004) menar att genom en tydlig kommunikation och stark förankring gäller det att skapa förståelse och engagemang i hela organisationen, så att arbetet med mångfald har större chanser att lyckas.

Mlekov & Widell, (2004) menar att ett aktivt arbete med mångfald är en strävan att utveckla organisationen. En miljö där olikheter uppskattas, där multikulturella erfarenheter används som ett verktyg för att utveckla organisationen. Att aktivt ta del av den kunskap som finns. Ett aktivt arbete med mångfald handlar om en ömsesidig utveckling mellan organisationen och mångfalden samt att ledningens roll inte kan överskattas, för genom sitt agerande visar de vilka normer som skall genomsyra organisationen. Det är väsentligt att tillvarata varje individs unika kompetens och erfarenhet och integrera det i företagets affärskultur så att perspektiven breddas och hela företagets kompetens strävar mot att uppnå organisationens mål. Målet är ju att skapa en långvarig effekt där både individ, organisation och samhälle tillsammans arbetar mot samma mål (Mlekov & Widell, 2004).

Varför ska organisationerna sträva efter detta, att tillämpa mångfald i organisationen?

Motiven och anledningarna till varför organisationer har ett aktivt mångfaldsarbete kan skilja sig åt från fall till fall, men genom att vara ett föredöme för andra genom sitt sätt att agera, att ta ställning genom att visa sitt samhällsansvar kan man visa vägen för andra organisationer. Att se till de mänskliga rättigheterna, att varje människa är lika värd, att försöka få bort diskriminering och aktivt arbeta med jämställdhet är också en viktig aspekt av mångfaldsarbetet (Mlekov & Widell, 2004)

Att följa utvecklingen är viktigt idag för organisationer, både ur som tidigare skrivet ett Samhällsperspektiv och ett Organisationsperspektiv. Samspelet mellan organisationen och medarbetarna är en viktig faktor för ett framgångsrikt förändringsarbete. Satsningen på mångfaldsarbete är inte ett nytt sätt att arbeta, leda sina medarbetare, förstå sina kunder på i dagens organisationssamhälle utan ett utvecklingsarbete där organisationens mål står i fokus för att på ett bättre sätt nå dem. Men hur mycket spelar organisationens företagskultur in för ett lyckat förändringsarbete? Vilken är den bästa strategin för organisationer att förverkliga dessa mål? Vilka är företagskulturens funktioner?

2.3. Företagskultur

2.3.1 Vad är en företagskultur

En kultur kan användas i många olika sammanhang för att beskriva något. Ibland används den för att beskriva ett lands system av kunskaper, värderingar, ritualer och handlingar etc. Ibland för att beskriva en organisations förhållningssätt. Ordet kultur används mest generellt för att beskriva olika grupper av människor som tillsammans har ett visst beteendemönster skilt från andra människor (Morgan, 1999).

Men vad är då en företagskultur? En företagskultur kan beskrivas som ett slags minisamhälle med både formella och informella regler. En grupp människor är på ett ställe för att utföra en uppgift och tillsammans skapa ett bra resultat, och tro på det arbete de utför, en civilisation av människor som uppfattar och förstår händelser på ett liknande sätt, som delar gemensamma värderingar, åsikter och tolkningar. Förståelsen för organisationen och varandra gör det lättare för individer inom en organisation att hantera situationer de ställs inför. Sen finns det självklart många faktorer runt omkring som visar om organisationen har en fungerande kultur, om operativa regler och ritualer accepteras av varje individ och implementeras på ett riktigt sätt i individens arbete. Det är många olika faktorer som påverkar en företagskultur och gör den till vad den är (Morgan, 1999).

Morgan, (1999) delar uppfattningen med Schein, (1986) om vad en företagskultur är. En företagskultur har vissa kännetecken såsom: delade uppfattningar hos individerna inom organisationen när det gäller värderingar, normer, ritualer, filosofi, regler och organisationsklimat. Schein skriver vidare:

“Culture: a pattern of basic assumptions - invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration-that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems” (Schein, 1986, s.9).

2.3.2 Kulturens funktioner

Företagskulturen har många olika funktioner, den är viktig på flera olika sätt. Ahrne & Hedström, (1999) nämner tre funktioner som de anser vara betydelsefulla: Kulturen avgör om individerna inom organisationen har den gemensamma förståelsen av organisationens huvuduppgift – affärsidén. Vidare ger kulturen en gemensam förståelse av hur man ska uppnå målen i affärsidén och slutligen visar kulturen en enighet, en samhörighet. Inom organisationen upprätthålls kulturen tillsammans av individerna som är en del av den. Morgan, (1999) anser att företagskulturens funktioner bidrar till en ständigt levande process, där individen och organisationen spelar en aktiv roll tillsammans hela tiden. Företagskulturen inom en organisation ger upphov till antingen delade eller skilda meningar av de system och strukturer som råder. En av organisationens viktigaste uppgifter är att integrera individen och få den att dela tankarna, värderingarna, idéerna och normerna som finns inom företaget för att kunna skapa en framgångsrik organisation

2.3.3 Företagskultur och attityder

Att skapa nya former inom organisationen handlar om kulturell förändring, och i den kulturella förändringen ligger utmaningen att förändra attityder, förhållningssätt, åsikter och visioner hos individen (Morgan, 1999).

Ahrne & Hedström, (1998) har samma åsikt som Morgan, (1999) och skriver att beteendet inom organisationen är ett resultat av den formella styrningsstrukturen och de personer som finns inom organisationen. Beteendet är beroende av den mer grundläggande förståelsen, hur organisationen och uppgifterna ser ut, vilka möjligheter och hinder som finns. Som en övergripande faktor framhåller de att beteendet styrs av den gemensamma verklighetsuppfattning som organisationsmedlemmarna har.

”Man kan inte förstå organiserad samverkan utan att använda kulturbegreppet som en förklaring. Organisationer styr inte bara beteendet genom att bestämma vilka rutiner som dess medlemmar ska använda sig av i olika frågor, utan också genom att bestämma vilka grunduppfattningar som medlemmarna ska utveckla” (Ahrne & Hedström, 1998, s.71).

Men vad behöver organisationen tänka på i en tid av förändring? Schein, (1986) menar att när en organisation genomgår en stor förändring tar det tid innan individerna inom organisationen tar till sig det nya arbetssättet och de nya tankarna och då betyder ledarskapet en stor del. Det är nödvändigt att organisationen har ”different kinds of managerial behaviour in order to get things accomplished” (Schein, 1986, s.35).

Det viktiga i ledarskapet är att cheferna föregår med gott exempel när stora förändringar sker inom organisationen för det i sin tur påverkar medarbetarattityderna. Det viktiga i en tid av förändring är att försöka implementera samma tankar hos medarbetarna för att nå ut på bästa sätt. Men han skriver också att i tid av förändring bildas en ny uppfattning av kulturens betydelse. ”the function of Culture in the life of the group Changes as a group matures” (Schein, 1986, s.270).

Vidare skriver Schein, (1986) att vad som också är viktigt är att organisationen utvecklas i samexistens med samhället, för samhällsklimatet förändras ständigt. Den företagskultur som en gång fungerade kanske inte fungerar idag. Det är viktigt att vara uppmärksam så att organisationens värderingar och uppfattningar stämmer överens med dagens samhällsklimat.

En företagskultur kan förklaras som organisationens hjärta, den innehåller organisationens värderingar, normer och regler. Företagskulturen avgör om individerna inom organisationen har den gemensamma förståelsen av organisationens affärsidé. Den visar också om den gemensamma förståelsen av hur man ska uppnå målen i affärsidén finns och slutligen är företagskulturen en enighet, en samhörighet. Inom organisationen upprätthålls kulturen tillsammans av individerna som är en del av den. Men hur mycket påverkar företagskulturen individerna i organisationen? Hur kan organisationen påverka individernas inställning till en god förändring? Hur mycket spelar de individuella attityderna in?

2.4. Individuella attityder

2.4.1 Definition av attityd

Dienhart, (1988) menar att vår attityd styr vårt beteende och hur vi beter oss påverkar i sin tur omgivningen omkring oss. Vår attityd är känslor, humör, händelser och hur vi mår sammantaget i anslutning till vår tillvaro.

Strindlund, (2004) delar uppfattningen och menar att ordet attityd visar en inställning till någon eller något. Man kan ha en attityd mot någon eller något. Attityden kan också visa sig på individens kroppshållning, inställning, kroppsställning etc. Attityd kan också visa sig i form av ett trotsigt, aggressivt beteende eller uppförande.

”Definitionen attityd har använts sedan 1800-talet inom vetenskapen. Darwin använde uttrycket för att kunna beskriva människor och djurs känslouttryck i form av kroppsställningar, gester, miner och läten och definierade därmed attityd som något observerbart. Detta vidareutvecklades av Mead som ansåg att de attityder som individen möter från den sociala omvärlden bidrar till utvecklingen av unika intellektuella förmågor” (Strindlund, 2004, s.2).

I början av 1900-talet gjordes omfattande forskning kring definitionen av attityd och då kom forskarna fram till att begreppet beskriver också de erfarenheter hos individen som styr handlandet i olika situationer och resultatet blev då att man kunde förklara individuella skillnader i individens beteende beroende på situation.

I dagens vetenskap beskrivs begreppet attityd som en bestående uppfattning och något som individen gör när han/hon tar ställning för eller emot något byggt på tidigare erfarenheter. Någon eller något individen tar ställning emot kan vara abstrakta objekt, specifika beteenden eller en person i en social roll (Strindlund, 2004).

”Varje person har hundratals attityder, en för varje signifikant objekt i den personens fysiska och sociala omgivning och dessa attityder antas bli påverkade av bl. a av kön, ras, religion, utbildning och social klass. Så till skillnad från personlighet antas attityder kunna förändras” (Strindlund, 2004, s.3).

Allwood, (1987) förklarar begreppet attityd som en samling känslobegrepp som förklarar hur vi tänker och beter oss. Att känna en individ och dess attityd är ett sätt att veta hur individen handlar i olika situationer. Vidare menar han att beroende på vår bakgrund kan dessa attityder skilja sig åt väldigt mycket och de kan ibland förklara missförstånd, förståelsesvårigheter och intressekonflikter som kan uppkomma mellan individer eller grupper. Våra attityder grundas redan tidigt, när vi är barn. Vissa attityder har en hög automatik med låg medvetenhet, exempelvis tillit till andra människor i den närmsta omgivningen. Attityder med hög medvetenhet har vi tillägnat oss senare i livet, ofta sker de i möten med andra människor och kan även bidra till en förändring i attityd hos individen.

Dienhart, (1988) skriver också att individens åsikter och grundvärderingar börjar formas redan som barn. Influenserna får vi av folk i vår omgivning.

”Your attitudes started developing when you were a child, first influenced by your parents, then your siblings and playmates, and finally your classmates in school and college. When you are with a group of people, you are exposed to, influenced by, and taught the beliefs of that group. You are also often concerned about the image you present to that group” (Dienhart, 1988, s.14).

Beroende på vem som frågar, vad de frågar och hur de frågar kan vår attityd variera. Attityder kan ibland förklaras på annat sätt som relationer. Relationen innehåller fler faktorer än den mellan individen och företeelsen, den innehåller också var individen befinner sig, i vilken typ av verksamhet, individens behov, resurser och medel. En individs attityd är en kombination av individens känslor, föreställningar och handlingar. Något som en grundläggande attityd finns självklart men ibland kan individen komma utanför den beroende på som tidigare skrivet olika faktorer som påverkar för stunden (Allwood, 1987).

2.4.2 Attityd och Organisation

Inom en organisation samspelar dagligen många individer med varandra, medarbetarnas attityder påverkas i stora delar av organisationen och speciellt av sina överordnade, samtidigt är det en ömsesidig relation där de överordnades känslor påverkas av medarbetarnas attityder. Om de överordnade har ”fel” inställning påverkar de i högsta grad de anställda som i sin tur frambringa en negativ attityd. En överordnads attityd, om den används på rätt sätt, är ett effektivt verktyg för att vinna medarbetarnas tillit och lojalitet. Det gäller på alla nivåer, även en chef på en hög post har ju också sin chef. Oavsett position eller tjänst är det viktigt att varje medarbetare behandlas med respekt, att ledningen och framför allt att närmsta chef är öppen om eventuella förhållanden och förändringar men kanske det allra viktigaste, att medarbetaren känner att han/hon blir hörd – att organisationen på ett eller annat sätt tar del av vad individen har att säga. Det är en ömsesidig relation och om medarbetarna känner sig trygga och trivs på sitt arbete kommer de sannolikt att ha en god attityd (Barry, 1997).

Vad är en god attityd? Vad bidrar till den? Saari & Judge, (2004) tar upp olika faktorer som de tror har stor betydelse för att påverka individen på arbetsplatsen och skapa en god attityd hos medarbetarna inom organisationen. Den fundamentala faktorn till en bra attityd är arbetstillfredsställelse ”Job Satisfaction... a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experience” (Saari & Judge, 2004, s.396).

Vad bidrar då till en god arbetstillfredsställelse? Varje individ har ju självklart sin egen subjektiva uppfattning. Olika faktorer påverkar oss och en individs uppväxt och bakgrund grundar ju dennes åsikter och attityder. Även arbetssituationen påverkar

väldigt mycket, hur individen trivs med exempelvis sin uppgift, överordnande och arbetskollegor. Kombinationen av dem är mycket viktig för att ett gott resultat ska kunna uppnås (Saari & Judge, 2004).

2.4.3 Attityd, Organisation & Organisatorisk förändring

Organisationer idag måste hela tiden anpassa sig till samhällsklimatet i omvärlden vilket i sin tur kan innebära förändringar på arbetsplatsen. Vid organisatoriska förändringar finns det många att ta hänsyn till och inte minst då medarbetarna och deras attityd till förändringen, genom att göra medarbetarna delaktiga i förändringen säkerställs ett långsiktigt engagemang för förändringsarbetets konsekvenser (Bernerth, 2004).

”Today, readiness is defined as a state of mind reflecting a willingness or receptiveness to changing the way one thinks. Readiness is a cognitive state comprising the beliefs, attitudes and intentions towards a change effort” (Bernerth, 2004, s.40).

Att vara förberedd på en förändring handlar mer om att tro på förändringen. Att vara föreberedd handlar om inställning, att agera för den. För organisationen handlar det om att inse att det är en stor process som handlar om att kollektivt försöka förändra medarbetarnas beteende och attityder. Vid en stor förändring inom en organisation menar Bernerth, (2004) att organisationen bör ta det i en trestegs process, sammanfattningsvis så här:

förberedelse – bevarande – ny begynnelse

Det primära för att få förändringen accepterad, beständigt och en del av det organisatoriska livet, är att organisationen har en bra handlingsplan om hur man bör agera i olika situationer för att få förändringen till en positiv händelse och bevara de goda attityderna på arbetsplatsen (Bernerth, 2004).

Frances, (1991) skriver också att det viktigaste inom organisationen är att försöka bevara förtroendet inom alla nivåer och mellan individerna för att få en lyckad organisatorisk förändring. Hon nämner vidare liksom Barry, (1997) vissa åtgärder organisationen bör ha i åtanke för att på bästa sätt vidmakthålla den goda organisatoriska atmosfären även under och efter att förändringen är gjord. Organisationen måste komma ihåg att förändring tar tid, och att med hjälp av cheferna och deras inställning kan organisationen förmedla väldigt mycket. Det är vad medarbetarna ser som de grundar sin uppfattning på, det är av stor betydelse hur organisationen kommunicerar i förändringsprocessen som hjälper medarbetarna att ta till sig förändringarna på ett tillbörligt sätt och i ett längre perspektiv behålla förtroendet för organisationen (Frances, 1991).

2.4.4 Ledarskapets påverkan på värderingar och medarbetarattityd

Det individuella beteendet hos varje medarbetare beror på en rad faktorer som det tidigare har skrivits om i texten. Ledarens roll i en organisatorisk förändring har en stor påverkan på medarbetarna i organisationen. Ledarens påverkan på det organisatoriska klimatet är också mycket stort. Hur ledaren agerar och tar vid efter de organisatoriska värderingarna påverkar individerna inom organisationen och deras värderingar. (Schminke, Ambrose & Neubaum, 2005).

”Individuals are attracted to organizations that have values similar to their own” (Schminke, Ambrose, & Neubaum, 2005, s.139).

De skriver vidare att en individ inom en organisation som delar de organisatoriska värderingarna med sina egna har lättare för att skapa en god arbetsattityd. Men ännu viktigare är möjligtvis att organisationens ledning påverkar medarbetarnas attityder väldigt mycket genom sitt sätt att vara och agera i olika frågor. Deras agerande sätter prägel på hela organisationen på alla nivåer.

” Even though employees may not work closely with the organization’s overall leader, he or she will affect their attitudes” (Schminke, Ambrose, & Neubaum, 2005, s.148).

Schminke, Ambrose, & Neubaum, (2005) håller med Schein, (1986) som skriver att ett tydligt och bra ledarskap är nödvändigt för att kunna guida medarbetarna genom förändringsprocessen och han skriver vidare att utan ett tydligt ledarskap skulle gruppen få det mycket svårt att ta till sig de nya förhållandena inom organisationen.

”As groups and organizations develop, certain key emotional issue arises, those having to do with dependence on the leader, with peer relationships, and with how to work effectively. At each of these stages of group development, leadership is needed to help the group identify the issues and deal with them” (Schein, 1986, s.318).

Den individuella attityden påverkas av många olika faktorer, i en organisation bidrar bl.a. företagskulturen, ledarskapet och arbetstillfredsställelse. Men hur ska en organisation göra för att påverka medarbetarna på ett positivt sätt, att få individen att se sin roll och aktivt bidra till förändringen?

3. Metod

3.1 Utgångspunkter

3.1.1 En kvalitativ studie

Att fastslå vad kvalitativ forskning är kan ibland vara lite svårt. Enligt Bryman, (2004) så beror detta på olika faktorer, bl.a. att uttrycket kvalitativ forskning ibland används som ett uttryck där forskaren inte samlar in siffror. Många ställer sig kritiska till detta då kvalitativ forskning inte enbart handlar om frånvaron av siffror utan det handlar om ett synsätt ”där teori och kategorisering härrör från insamlingen och analysen av data” (Bryman, 2004, s.252).

Patel & Davidson, (2003) skriver, att i en kvalitativ studie är strävan att försöka upptäcka fenomen, att forskarens mål är att försöka tolka och förstå ”innehåll av livsvärden, att beskriva uppfattningar eller en kultur” (Patel & Davidson, 2003, s.103).

Bryman, (2004) delar uppfattningen och menar att vad som karakteriserar en kvalitativ studie är bl.a. när forskaren försöker skapa en förståelse av individens sociala verklighet, att se hur individer samspelar i sociala situationer eller försöker förstå hur den sociala verkligheten skapades, vilka faktorer som bidrar till att det blir som det blir.

Jag vill undersöka SEBs mångfaldsarbete, att försöka som Bryman, (2004) menar att skapa en förståelse för deras verklighet, se hur de samspelar och vad som påverkar just de faktorerna och vilka åtgärder de tar vid för att nå det mål som de satt ut. Vad som passar mig bäst då är att ha en kvalitativ utgångspunkt då jag vill titta på vilka insatser som kommer att göras och hur SEB planerar sitt arbete.

3.2 Genomförande

3.2.1 Val av metod för datainsamling

Inom kvalitativ forskning finns det flera olika metoder att använda sig av vid insamling av data. Bland de viktigaste nämner (Bryman, 2004),

Deltagande observation - att i en social miljö studera olika saker, t.ex. gruppen, kulturen etc.

Kvalitativa intervjuer - genomförande av intervjuer av dem individer man som forskare studerar.

Insamling och kvalitativ analys av texter och dokument

Bryman, (2004) skriver att i en kvalitativ studie kan man och använder man ofta flera olika metoder i en och samma undersökning. I mitt arbete kommer jag att tillämpa *kvalitativa intervjuer och insamling och kvalitativ analys av texter och dokument*.

Jag har valt att göra en kvalitativ intervju form då jag tror att det är lättast att få svar på mitt syfte: *Syftet med studien är att analysera SEBs planerade och påbörjade mångfaldsarbete samt att diskutera möjliga ytterligare åtgärder.*

Idén med att använda en kvalitativ intervjuform är att försöka upptäcka och känna igen egenskaper och strukturen inom någonting, i detta fall SEB och tankarna kring mångfald. Genom att använda en kvalitativ intervjuform kan forskaren få fram grundlig information om objektet och dess livsvärld, vardagliga som speciell (Patel & Davidson, 2003).

Genom att använda en kvalitativ intervjuform kan forskaren låta den hon/han intervjuar prata ganska fritt kring ämnet för att på så sätt ta reda på vad intervjuobjektet finner viktigast i just den frågan. Det viktigaste med intervjun är att få fram en helhet kring uppfattningarna av det som forskaren önskar få svar på. Forskaren kan vara flexibel och använda sin intervjuguide som mall för samtalet och behöver inte följa guiden till punkt och pricka, fördelen med en kvalitativ intervju är att under intervjuens gång kan forskaren leda samtalet genom att följa upp vissa svar med nya frågor (Bryman, 2004).

Inom kvalitativ intervju finns det olika sätt att gå tillväga och olika sätt att hantera intervjun. Jag har valt: *Semistrukturerad intervju:*

Intervjuaren har en intervjuguide att utgå ifrån, frågor som är skrivna på förhand. Utifrån ett givet ämne ställer intervjuaren frågor kring ämnesområdet och beroende på svaren kan intervjuaren knyta an till dels svaren på frågorna och dels vidareutvecklar frågeställningarna. Frågorna som är skrivna behöver inte ställas i ordning. Respondenten har möjlighet att svara väldigt fritt kring frågeställningarna.

Denna intervjuform är väldigt flexibel och det viktigaste är hur respondenten uppfattar frågan (Bryman, 2004).

I mitt val av semistrukturerade intervjuer värderade jag den mer strikta formen av att ha en intervjuguide och en mer bestämd struktur. Dels p.g.a. min egen oerfarenhet av att intervjua och dels för respondenten att känna tillit till mig som intervjuare.

3.2.2 Urval & Genomförande

3.2.2.1 Val av organisation

Mitt intresse väcktes efter att ha sett en intressant artikel i en tidning om SEBs arbete med mångfaldsfrågorna inom organisationen. Organisationen vill på ett framgångsrikt

sätt implementera tankarna om mångfald i hela organisationen. De vill också att förståelsen för mångfald ska bli större så att det blir ett naturligt inslag i det dagliga arbetet. Jag kontaktade företaget via telefon och presenterade mig och mitt intresse och vad jag ville skriva om. Intresset hos SEB var ömsesidigt, så jag bokade ett möte med dem för att höra deras tankar kring arbetet.

3.2.2.2 Val av intervjupersoner

Jag ville samtala med någon på huvudkontoret och prata om deras syn på mångfaldsarbetet, hur de arbetar, planerar och vilka åtgärder de kommer att ta från ledningshåll. Jag intervjuade en representant från SEBs HR-avdelning.

Mina krav på övriga intervjupersoner var att de skulle vara kontorschefer och uppfylla vissa kriterier som jag ansåg viktiga för att få en sådan stor bredd som möjligt på mina svar. Jag ville intervju 4 kontorschefer med personalansvar och höra om deras syn på mångfald, organisation och arbetet med medarbetarna.

När jag valde intervjupersoner ville jag intervju kontorschefer utifrån som jag nämnde tidigare vissa kriterier för att försöka få en så stor helhetsuppfattning som möjligt och se om deras syn stämde överens med den handlingsplan som tagits fram. Jag ville få ett sådant brett underlag som möjligt om de uppfattningar som finns ute bland kontorscheferna. Det var väsentligt att mina intervjupersoner skulle ha olika bakgrund samt verka i olika områden där mångfalden bland kundkretsen skiljde sig åt och även titta på vilken typ av bakgrund personalen på kontoret har? Hur spridd är den?

Kriterierna som jag ansåg viktiga att kontorscheferna skulle uppfylla var följande:

Område:

Jag vill intervju kontorschefer som har sina kontor i områden med hög respektive låg mångfald.

Bakgrund

Jag vill intervju kontorschefer med olika bakgrund.

Personalsammansättning

Vilken typ av bakgrund har personalen på kontoret? Hur spridd är den?

3.2.2.3 Genomförande av Intervjuer

Jag tog kontakt med SEBs HR-avdelning och de var positiva till att jag skulle göra min studie. Därefter tog jag kontakt med de kontorschefer som jag blivit rekommenderad att intervjua. Samtliga tackade JA. Alla intervjuerna gick bra och kretsade kring mina kategorier i intervjuguiden, men avlöpte i en samtalsform.

3.2.2.4 Bearbetning och analys av data

Bearbetningen av mitt material innefattar texterna från mina intervjuer och mina intervjufrågor som jag skrev utifrån de tre kategorierna som nämns nedanför.

”När vi gör en kvalitativ bearbetning arbetar vi oftast med ett textmaterial, t.ex. när vi genomfört intervjuer och ska bearbeta den utskrivna texten” (Patel & Davidsson, 2003, s.119).

Ofta är det bra att påbörja analysen av ditt material så snart som möjligt, dels för att kunna komma upp med nya idéer och dels göra transkriberingen när intervjun är färsk i minnet (Patel & Davidsson, 2003).

Analysen i mitt fall innefattar den data från intervjuerna jag samlade på mig i samband med min studie. Intervjuerna med medarbetare från SEB ägde rum under en veckas tid. Jag påbörjade min transkribering så fort intervjuveckan var avklarad. Jag skrev ut alla intervjuer ord för ord för att få en överblick av innehållet. Jag delade in mitt material i olika kategorier för att på bästa sätt kunna analysera mitt innehåll. Kategorierna jag delade in i är följande:

Mångfald

Företagskultur

Individuella attityder

Jag tycker att det var en stor fördel att jag hade möjlighet att spela in mina intervjuer för att garantera att inga data gick förlorad.

3.3 Kvalitet

Hur man bedömer en kvalitativ rapport är viktigt. Bryman, (2004) nämner att det är väsentligt att hitta begrepp som gör innehållet tydligt och begripligt för läsaren. Han poängterar två begrepp utifrån vilken man bedömer kvalitativ rapport, trovärdighet och äkthet.

3.3.1 Trovärdighet

Trovärdigheten delas in i fyra underkategorier.

Tillförlitlighet:

Jag redovisar i min studie hur jag gått tillväga så att läsaren har möjlighet att ta ställning till resultaten i redovisningen.

Överförbarhet:

Inom kvalitativ forskning kan det vara lite svårare än inom kvantitativ eftersom man ofta använder sig av ett begränsat urval och fallstudie. Inom kvalitativ forskning ligger betoningen på djup istället för bredd, i motsats till kvantitativ forskning

Överförbarhet innebär en bedömning av studien om resultaten kan överföras till en annan miljö än var studien genomförts. En kvalitativ studie innehåller enligt Bryman, (2004) en fyllig redogörelse.

Målet med min studie är att den kan användas för en ny empirisk studie, i annat praktiskt syfte eller som ren fakta. Förhoppningsvis kan delar av mina resultat även vara tillämpliga inom andra organisationer.

Pålitlighet:

Enligt Bryman, (2004) skall forskaren anta ett granskande synsätt vilket innebär att alla delar i rapporten är gjorda på ett tillbörligt sätt såsom problemformulering, val av intervjupersoner, anteckningar, utskrifter etc. Efter slutfört arbete skall rapporten granskas för att se om alla dessa olika komponenter och även om de teoretiska slutsatserna är berättigade.

Jag har skrivit denna studie utifrån ett granskande synsätt och i slutfasen har jag gått igenom faktaunderlaget för att säkerställa att innehållet är korrekt.

Noggrannhet:

”Utifrån insikten att det inte går att få någon fullständig objektivitet i samhälllig forskning, försöker forskaren säkerställa att han eller hon agerat i god tro. Det ska med andra ord vara uppenbart att forskaren inte medvetet låtit personliga värderingar eller sin teoretiska inriktning påverka utförandet av och slutsatserna från en undersökning” (Bryman, 2004, s.261).

Under intervjuernas gång har jag medvetet försökt att inte styra samtalet utifrån mina egna värderingar eller argumenterat för mina egna åsikter.

3.3.2 Äkthet

Äkthet är också en viktig faktor förutom tillförlitligheten. Bryman, (2004) nämner ett antal olika faktorer som författaren bör fundera på när studien är under konstruktion.

Rättvis bild:

Har författaren gett en rättvis bild av den eller dem han/hon studerat.

I min intervjuguide och i redovisning av resultaten har jag att försöka ge en så rättvis bild som möjligt av intervjupersonerna och även så i redovisad text.

Pedagogisk äkthet:

Har författarens undersökning skänkt det han/hon undersökt en bättre förståelse för andras situation i samma miljö.

Jag hoppas att genom min undersökning kunna ge en vidare förståelse av vikten av mångfaldsarbete till de individer jag intervjuat och även andra som varit del av min studie.

Katalytisk äkthet:

Har författaren med sin undersökning skapat några förutsättningar till förändring?
Verkställt några förslag för vidare åtgärder?

Jag hoppas att de faktorer jag får fram i min undersökning kan komma till nytta för organisationen SEB.

Taktisk äkthet:

Har min undersökning bidragit till några nya verktyg för förändring?

Avsikten med min studie är att i största möjliga mån få svar på mitt syfte och som mitt syfte anger, är en av avsikterna...”diskutera möjliga ytterligare åtgärder”, detta innebär att försöka bidra med nya verktyg. Det kommer jag försöka att göra genom mitt diskussionsavsnitt. Jag kommer att titta på hur SEB arbetar och vilka metoder de använder för att uppnå sina mål. Om berörda parter anser att jag tillfört nya uppfattningar eller har tagit fram ett annat synsätt är det självklart positivt.

3.4 Etisk diskussion

Etikfrågan inom samhällsvetenskaplig forskning är viktig. Bryman, (2004) tar upp fyra olika etiska principer jag ska försöka följa under studiens gång. Mitt mål har varit att

lyssna på vad alla olika individer som jag intervjuat säger och bedöma det så objektivt jag kan.

Informationskravet:

Intervjupersonerna ska få reda på studiens syfte och att de när som helst under intervjun kan avbryta om de så önskar.

Jag informerade deltagarna om studiens syfte och deras betydelse för den och varför jag önskade att träffa dem.

Samtyckeskravet:

Deltagarna bestämmer själva om de vill vara med eller inte.

Deltagarna har varit med i studien frivilligt och på egna villkor.

Konfidentialitetskravet:

All information om intervjupersonerna ska behandlas med stor konfidentialitet och inte på något sätt kunna röja deras identitet på ett lätt sätt.

Jag kommer att försöka med att med största möjliga mån behandla intervjupersonernas personuppgifter med respekt och inte skriva deras namn eller andra identifierade upplysningar jag fått kännedom om under studiens gång.

Nyttjandekravet:

Uppgifterna från intervjun får endast användas inom studiens syfte.

Jag ämnar att endast använda den informationen jag fått till denna studie (Bryman, 2004).

4. Resultat

I detta kapitel kommer jag att redovisa resultaten från mina intervjuer. Jag kommer att återge resultaten indelade i två perspektiv: det ena ur ledningens perspektiv och det andra från kontorschefernas perspektiv, detta för att det är intressant att se det från olika perspektiv.

När jag beskriver ledningens perspektiv baseras det på den information jag fick av SEBs HR-representant. Hädanefter kommer den informationen endast att benämnas som HR-representanten eller SEB.

När jag beskriver kontorschefens perspektiv är det information från samtliga de intervjuer jag gjorde med kontorscheferna. I fortsättningen kommer de endast att benämnas som en av kontorscheferna eller bara kontorscheferna.

Detta stycke jag redovisar är indelade i tre områden, Mångfald, Individuella attityder och Företagskultur. Likadant som jag strukturerade mina frågor under intervjuerna. Allt för att läsaren ska få en sådan grundlig förståelse som möjligt.

4.1 Bakgrund – SEB och intervjupersonerna

SEB är en nordeuropeisk finansiell koncern för företag, institutioner och privatpersoner och finns representerad på tio hemmamarknader i Norden, Baltikum, Polen, Tyskland och Ukraina. SEB har ca 680 bankkontor och 5 miljoner kunder där cirka 2 miljoner utnyttjar koncernens Internettjänster för sina bankaffärer. Koncernen finns i ett 20-tal länder jorden runt och har cirka 20 000 anställda (<http://www.seb.se/>).

Mina intervjupersoner arbetar alla inom SEB och har arbetat där under minst en tio-års period. De arbetar i olika delar av landet. Alla har akademisk utbildning utom en person, alla har dock gått många av SEBs internutbildningar i samband med att de avancerat inom organisationen. Samtliga arbetar på en nivå där de idag har personalansvar.

4.2 Mångfald – SEBs perspektiv

Mångfald kan definieras i olika faktorer, T.ex. i ålder, kön, kulturell eller religiös bakgrund. HR-representanten menar att oftast när vi tänker mångfald så tänker vi invandrare eller människor med annan etnisk bakgrund. SEB definierar mångfald som den stora samling av kunskap och egenskaper som präglar alla medarbetare.

”Mångfald är att dra nytta av olikheter, erfarenhet, vilka är våra arbetsuppgifter och hur vi på bästa sätt kan dra nytta av varandra.”

4.2.1 SEB och deras mångfaldsarbete

SEB började arbeta aktivt med begreppet mångfald för en tid sedan. Sedan tio år har SEB arbetat med jämställdheten inom organisationen. På min fråga om de först fokuserade på jämställdheten för att sen gå vidare med mångfald fick jag svaret att de måste följa de lagar som skrivs och jämställdhetslagen kom först. Under arbetet med jämställdheten började deras medvetenhet kring betydelsen av mångfald vakna till liv. Idag har SEB 40 % kvinnliga chefer på olika nivåer, och det är en jämn fördelning mellan män och kvinnor som är tillsvidareanställda, något fler kvinnor. Arbetet med jämställdhet är en pågående process inom organisationen.

Fokus har under de senaste åren lyfts fram på mångfaldsarbetet. För att på bästa sätt förverkliga dessa tankar hos medarbetarna på längre sikt så handlar det i grund och botten om SEBs attityder, individens attityd och inställning till att lära sig nya saker.

HR-representanten säger att det är SEBs medarbetare som vet hur det fungerar i praktiken. De är ett verktyg för banken i planerandet av mångfaldsarbetet.

”Vi har många företeelser som är positiva redan idag, vi har arbetat med värderingar i många år och resultaten av det arbetet har börjat visa sig i organisationen. En positiv aspekt av det är att den feedback vi får från medarbetare gör att de känner att de kan och vill vara med i förändringsarbetet” .

Mångfaldsarbetet är en förändringsprocess, det handlar om att ändra perspektiv. Vidare menar HR-representanten att det är viktigt att se möjligheter och fördelar med det som är annorlunda och säger vidare att under processen kommer de att få diskussioner som inte är lätta och om inte alla tycker lika kommer det att diskuteras det tillsammans.

”Verktyget är kunskap och insikt, det kommer att bli en varsam och klok process. Detta är något nytt som vi håller på att ta fram och jobba med och det ska man hantera klokt. Parallellt kommer vi att arbeta med kunskap, kunskap om olikheter hos människor, kulturellt och religiöst”.

4.2.2 Hur arbetar SEB idag?

Organisationen planerar att arbeta långsiktigt med mångfaldsplånen. Den innehåller både jämställdhetsfrågor och frågor som rör etnicitet, kulturell bakgrund och trosuppfattning. Deras förhoppning är att skapa ett brett perspektiv, att se en helhet hur SEB ska arbeta kring dessa frågor, och föra ut det till medarbetarna.

Deras första åtgärder är redan tagna, för att etablera kontakter tidigt har de ett mentorprogram med vissa utvalda gymnasieskolor. Det har visat sig vara mycket givande för alla inblandade parter. HR-representanten framhöll vikten med att ungdomar sitter inne med mycket kunskap. Deras uppfattningar och attityder är mycket viktiga, det finns en enorm potential i vårt mångkulturella land. Det gäller att börja tidigt i etablerandet av kontakter.

HR-representanten menar att det är viktigt att hitta nya kontaktvägar varför SEB samarbetar med olika organ för att på bästa sätt öppna upp kontaktvägarna för organisationen, men också för att signalera hur viktigt det är för banken.

”En av våra viktigaste åtgärder är hur vi ska finna stödåtgärder för att på bästa sätt få in tankarna om mångfald i vår företagsstruktur, för att få kraft inifrån – och det tror vi

är en nyckelfråga för att kunna nå framgång. Att få in det som en naturlig del i T.ex. affärsplaneringsprocessen”.

Genom sitt arbete vill SEB visa hur de arbetar i dessa frågor för både medarbetare och gamla som nya kunder. SEB är i grund och botten en affärsbank och det gäller att skapa nya ytor för kontakter. På detta sätt kan SEB förverkliga tankarna hos sina medarbetare för att förhoppningsvis göra mångfalden till en del i företagskulturen. Nästa steg i kedjan blir att dessa tankar av mångfald finns som en medvetenhet och med resultatet av detta kan man nå till en bredare marknad och på ett nytt sätt nå nya kunder.

| | | |
|--|---------------------------------|---|
| Med - arbetarna och deras attityder. | MÅNGFALD & FÖRETAGSKULTUR | Nya kunder & affärs – möjligheter |
|--|---------------------------------|---|

4.2.3 Var är SEB idag?

”Diversity – mångfald – att se på olikheter som en tillgång. Det är ett sätt att vara. Vi har en tradition av det i SEB, vi har en medvetenhet då vi har marknader i tio olika länder. Det är mer en fråga om att börja använda dessa verktyg och öka kunskapen hos medarbetarna”.

Som situationen är idag har SEB sedan en tid tillbaka aktivt arbetat med sin mångfaldsplan och så smått börja kommunicera med medarbetarna utåt för att visa vart de vill komma med detta, men inte helt gått ut med vad målet är. Mycket kunskap och erfarenheter har de tagit av arbetet med jämställdhet och vilka åtgärder organisationen vidtog då. För att försöka få en så bred och riktig bild som möjligt har de gjort vissa undersökningar i mindre grupper, information och artiklar har lagts ut på organisationens intranät där alla medarbetare har möjlighet att ta del av informationen. Längre fram är målet att mångfalden skall vara ett naturligt inslag i t.ex. vidareutbildning, rekrytering och sammansättning av nya arbetsgrupper.

HR-representanten menar att öppenhet är mycket viktigt, och det kan det inte bli för mycket av. Folk delar olika uppfattningar, de flesta individer är från olika bakgrunder. Målet i slutänden handlar inte om att förändra individens inställning och attityd, utan att hitta en gemensam bild om hur banken vill och ska arbeta kring dessa frågor.

Desto mer information organisationen når ut med, desto mer idéer och frågor får de. Målet med arbetet är ju att förankra det i alla delar av organisationen och på detta sätt kan banken nå ut och få den feedback de behöver svarar HR-representanten på min fråga om vilka åtgärder de vidtog i begynnelsen av arbetet. En betydelsefull aspekt är

också att ledarna visar hur informationen skall hanteras – hur viktigt det är, och det är banken mycket medveten om angående SEB och deras syn på ledarskap.

4.2.4 Förändring - ledarskap

Planerna i framtiden är att implementera arbetssättet som banken tar fram i mångfaldsplanen, de stödåtgärder alla ska omfattas av, att få in det i verksamheten. Sen är det löpande åtgärder som gäller. Erfarenheterna från SEBs arbete med jämställdhetsområdet, att lära av det som varit bra och mindre bra – de kunskaperna tar de med sig in i mångfaldsarbetet.

HR-representanten tror att all bra förändring ligger i ledarskapet. De kommer att på bästa sätt ge sina ledare information om den förändring som är aktuell. Förutom att bygga in det i verksamhetens struktur så tror SEB att resten handlar om ledarskapet är nyckeln för en god förändring. HR-representanten menar att det gäller att skapa förutsättningar för att ha möjligheten att arbeta på ett klokt sätt. Nyckeln är kunskap. Tillämpningen sker sedan i vardagen, mångfald är en fråga om relationer. Arbetsförhållandena ska vara till för alla.

”Att förstå de aktiva åtgärder du ska ansvara för som chef men också förstå vad mångfald innebär. Men där är det också kunskap det handlar om, det kommer att ta tid men positiva förändringar kommer att komma ut som ett resultat av detta arbete”.

Alla chefer inom SEB har en stor del i den organisatoriska förändringen, att de vidtar aktivt de åtgärder som är nödvändiga och tydligt visar vad som kan komma ut av arbetet. Oavsett nivå har varje medarbetare en chef och den chefen spelar stor roll, men återigen så handlar det om kunskap, att dela med sig.

4.3 Mångfald - Kontorschefernas perspektiv

Kontorschefernas syn på mångfald definierar de som olikheter. Kön, ålder och kulturell bakgrund. Det är skillnaderna som gör oss individer intressanta anser en kontorschef.

”Egentligen är vi alla från olika ställen, en individ från Ystad har nog haft en annorlunda uppväxt än en individ från Luleå. Men idag ligger fokus när vi pratar mångfald på de kulturella och etniska skillnaderna. Människor från olika kulturer med olika bakgrund ”.

4.3.1 Mångfaldsarbetet idag

SEB är på rätt spår, fokus har lyfts fram. Medvetenheten om mångfald finns ute lokalt men SEB arbetar inte på något speciellt sätt ur ett mångfaldsperspektiv, mer än att medvetenheten finns tycker en av kontorscheferna.

”Idag utbildar vi oss om hur vi ska förhålla oss t.ex. till folk från andra kulturer rent affärsmässigt. Det är kontinuerliga utbildningar för oss medarbetare och ledare om mångfald. Vi diskuterar mycket, det finns en öppenhet som främjar till diskussion ”.

Mångfaldsarbetet kommer förhoppningsvis att ge medarbetarna en starkare självkänsla och förstärka deras förmåga att prestera tror kontorscheferna. Delandet av organisationens kultur och värderingar bidrar på ett positivt sätt. SEB är idag ett mångkulturellt företag med individer från olika bakgrunder.

SEB är idag ett internationellt företag, med många individer från många olika bakgrunder. Koncernspråket är engelska och grundsynen är internationell, men kontorschefen anser att banken hade kunnat göra mer än vad som gjorts hittills. Ur ett affärsperspektiv skulle banken exempelvis behöva ett system där man tar hand om de kunder som inte förstår svenska eller engelska. Alla SEBs informationsfoldrar är idag på svenska eller engelska. Men en av kontorscheferna tror att banken skulle behöva ha dem på flera internationella språk, t.ex. på spanska, franska och italienska. Om kunderna inte förstår informationen tillräckligt väl uppstår lätt missförstånd, t.ex., vad som händer om de skulle missa en inbetalning eller liknande menar kontorschefen och säger vidare att *”affärsmässigt uppfattar vi olika saker idag, kulturer formar oss olika, det gäller att ta lärdom av vad människor kan bringa. I vissa kulturer betyder ju exempelvis ett handslag något annat än hur vi uppfattar det. Fast det är en annan fokus idag, det är stor skillnad jämfört med för fem år sedan inom organisationen”.*

Bankens intranät är ett bra sätt att sprida information anser kontorscheferna men SEB når kanske inte alla där. Vidare tror de att SEB kanske skulle nå ut på ett bättre sätt ifall man använde fler kanaler. Ett exempel som tas upp är när banken t.ex. trycker ut informationen om mångfald, då borde den kanske gå ut via flera media, inte bara via bankens intranät.

Strategiskt tror kontorscheferna att SEB måste värdera hur viktigt det är att informationen kommer ut till varje medarbetare. Hur ledningen sänder ut informationen, visar tydligt hur de tycker att medarbetarna ska uppfatta den – hur viktigt den är menar en av kontorscheferna. Som det ser ut idag anser han att ambitionerna är bra men tror mer på handling, ta in mer folk och arbeta tydligare med mångfald. Tidigare arbetade banken och arbetar fortfarande med jämställdhet och det känns tydligt att de finns inom organisationen, medvetenheten kring det, där har implementeringen lyckats på ett positivt sätt.

Idag finns det 20 000 anställda inom organisationen och det är för få personer som arbetar aktivt med mångfald, så för att förändra medvetenheten hos varje individ tror en

av kontorscheferna att det krävs fler individer som arbetar aktivt med mångfladen inom organisationen.

”SEB borde uppmuntra att man lokalt själv tar initiativ för att göra något”.

Han tycker vidare att ambitionerna är som tidigare nämnt goda men tror på att banken måste göra mer konkreta saker. Vidare menar han att det är svårt att nå ut till alla från centralt håll, banken är så pass stor att man måste börja i mindre skala, börja T.ex. lokalt. Lösningen på det är att organisationen bör uppmuntra till mer lokala initiativ, ha en mångfaldsansvarig på varje lokalt kontor och sätta upp konkreta mål åt dem. Ett förslag är också att ha mer fokus på utbildningar och vidareutbildningar men viktigast av allt är att SEB visar hur organisationen ställer sig till frågan och drar upp riktlinjerna.

En av kontorscheferna tar upp ett exempel på ett projekt i Malmö - regionen som kallas ”Mine”, där deltar SEBs Malmö kontor. Det är ett projekt som ska främja arbetet med mångfald och är ett samarbete mellan olika organisationer inom näringslivet. ”Mine” arbetar för att bli framgångsrika i integrationsarbetet och dels öka tempot i förändringsarbetet, och menar då att om organisationerna gör det tillsammans kan erfarenheter utbytas och arbetet kan bli mer framgångsrikt då framstegen kan ske fortare om arbetet sker ihop.

4.4 Individuella attityder – SEBs perspektiv

SEB har som situationen ser ut idag insett att förändring tar tid, att mångfaldsarbetet är en förändringsprocess: att det handlar om att ändra perspektiv, att se möjligheter och fördelar med det som är annorlunda.

Sedan många år har SEB arbetat med att skapa en djupare förståelse av sina värderingar bland medarbetarna, resultaten har nu efter ett par år börjat visa sig genom att värderingarna har ”fastnat” i organisationen och många medarbetare vill vara med och påverka hur de vill ha det inom SEB. Ett verktyg organisationen använder sig av är årliga attitydundersökningar på alla nivåerna för att mäta om medarbetarna upplever det som SEB vill att de ska uppleva – och om inte – varför?

”Det är ju våra medarbetare som vet hur det fungerar i praktiken. De är ett verktyg för oss i planerandet av mångfaldsarbetet. Vi gör en årlig attitydundersökning bland medarbetarna”.

4.4.1 Nyckel - Kunskap

Den stora nyckeln i all förändring är kunskap. Det är en av nycklarna i bankens arbete. Kunskapen om varandra, om olikheter – kulturellt och religiöst. SEB har en medvetenhet att denna process med arbetet av något nytt tar tid, och det nya ska man hantera klokt.

HR-representanten menar att mycket av kunskapen handlar om att anpassa sig till varandra, en dualitet mellan organisationen och medarbetarna, men också medarbetarna emellan, att vara flexibel. Arbetsförhållandena skall vara till för alla, och den anpassningen kommer att växa fram i takt med kunskapen. Vad SEB som koncern kan göra är att skapa förutsättningar för att arbeta på ett klokt sätt.

4.4.2 Utbildning

Ett steg att öka kunskapen är genom SEBs utbildningar. I dessa utbildningar kommer mångfalden så småningom att ingå. Som situationen ser ut idag pågår det pilotutbildningar på ledningsnivå för att öka kunskapen och insikten i olika frågor så att planeringen om hur de skall lägga upp utbildningarna blir rätt.

HR-representanten tror och hoppas att de som arbetar inom SEB och delar bankens värderingar kommer att få ett en starkare självkänsla inom sitt arbete tack vare utbildningarna. Målet är tydligt att stärka individens förmåga att prestera. SEBs kultur och policy förstärks och ger medarbetaren en möjlighet att diskutera mångfald, utbildningen bidrar förhoppningsvis till en bredare kunskap. Den bredare kunskapen bidrar också förhoppningsvis till en förändrad attityd bland individerna inom organisationen.

”Nu kommer medarbetarna att diskutera mångfald, det kanske det inte skulle annars”.

Ett annat verktyg är de årliga konferenserna som SEB anordnar. Distriktscheferna träffas två gånger om året. En gång om året träffas SEBs samtliga 300 chefer och kontorscheferna har konferenser kontinuerligt. På detta sätt kan medarbetarna träffas och utbyta idéer och erfarenheter.

4.5 Individuella attityder - Kontorschefernas perspektiv

För att få en bild av olika åsikter och attityder använder sig SEB av referensgrupper bestående av bl.a. Kontorschefer från olika lokalkontor för att höra om deras uppfattningar. I dessa grupper behandlas t.ex. policier och utbildningar.

Kontorscheferna upplever att öppenheten är mycket viktig, och den finns bl.a. tack vare dessa referensgrupper. En öppenhet det inte kan bli för mycket av. Folk delar olika uppfattningar, individen grundar sin uppfattning på sin bakgrund, den i sin tur påverkar individens inställning och attityd till olika saker menar en av kontorscheferna, och då är dessa grupper ett forum där idéer kan utbytas. Mångfaldsarbetet är ett exempel på en faktor som kan bidra till en större öppenhet inom organisationen och ett verktyg för att uppnå medvetenheten kring mångfald kan utbildningarna vara ett verktyg anser kontorschefen vidare.

Som det ser ut idag skiljer sig dagens utbildningar från tidigare men fortfarande fattas det vissa delar. Varje chef formar sitt eget ledarskap, men att få ta del av bankens verktygslåda, hur banken ser på olika situationer, t.ex. svåra samtal med kunder eller medarbetare, där mångfalden kan vara en bidragande orsak till missförstånd eller misskommunikation, skulle vara intressant att ta del av säger en av kontorscheferna.

”Att kanske få en större medvetenhet för hur en chef skall förhålla sig till vissa situationer” .

Vidare säger kontorschefen att det sker vissa utbildningar dit varje lokalt kontor skickar en eller två deltagare Det är självklart bra och viktigt att fler får denna kunskap men han efterfrågar också speciella utbildningar för chefer.

4.6 Företagskultur – SEBs perspektiv

4.6.1 Företagskulturens fyra grundvärderingar och dess funktioner:

SEB har en stor organisation och är verksam i många länder. SEBs företagskultur består av fyra grundvärderingar som präglar hela organisationen. De menar att, oavsett vilken

enhet de själva eller deras kunder kommer i kontakt med ska SEB gå att känna igen. Deras företagskultur är byggd på starka gemensamma värderingar. Dessa värderingar skall vara deras direktiv när de arbetar ut mot kunden eller med varandra.



Engagemang:

Målet är att utföra varje arbetsuppgift med ett stort engagemang och att arbeta tillsammans för att skapa ETT SEB.

Kontinuitet:

SEBs mål är att bygga långsiktiga relationer. De framhåller vikten av att behålla sina traditioner och stå fast vid sin strategi.

Professionalism:

SEBs mål är att vara professionella och visa hög integritet och kompetens i allt de gör.

Ömsesidig respekt:

Respekten skall finnas med och visas mot den enskilde individen. SEBs handlande skall grundas på etik och förtroende.

SEBs kärnvärderingar står som en stabil plattform i allt organisationen gör, det är deras företagskultur, ett ställningstagande om hur de vill att SEB ska fungera. Deras värderingar är deras andemening.

4.6.2 Hur organisationen når ut till medarbetarna

Metodmässigt och strukturellt arbetar organisationen olika för att nå ut med detta till sina medarbetare, SEB har många workshops, där de delar ut material till medarbetarna att aktivt arbeta med.

Cheferna får olika verktyg av ledningen för att kunna arbeta i sin takt med medarbetarna om vad det innebär för dem.

Det finns en förhoppning att det inte skall spela någon roll var i världen medarbetaren befinner sig, att organisationens företagskultur skall prägla arbetssättet oavsett i vilket land individen är aktiv, att SEBs kärnvärden ska genomsyra hela organisationen internat.

”Vi arbetar gemensamt i vår kultur, alla länder är inblandat i vår företagskultur. Ett SEB”.

SEB arbetar kontinuerligt för att deras värderingar ska bli en medvetenhet hos medarbetaren, detta skall prägla allt de gör och alla nya visioner de tar för sig. De grundläggande värderingarna är mycket viktiga, det är så de arbetar. *”Men det återstår mycket innan det är helt förankrat”* säger HR-representanten.

4.7 Företagskultur - Kontorschefernas perspektiv

Kontorscheferna upplever att SEBs fyra grundvärderingar är mycket centrala i det dagliga arbetet och försöker använda dem så mycket som möjligt.

”SEB har ju en grundsyn, grundvärderingar, de gör att vi fungerar” menar en av kontorscheferna. Medvetenheten kring dessa värderingar bör förstärkas bland medarbetarna, och det är också upp till oss chefer att se till att göra det säger kontorschefen vidare.

”Vår företagskultur är vad som binder samman de olika länderna banken är aktiva i.”

Det finns mycket goda möjligheter för en individ att stanna kvar inom organisationen länge tack vare företagskulturen men givetvis också beroende på om individen är rätt person, menar en av kontorscheferna. Inom organisationen finns det idag annat än bankuppgifter att utföra, så bredden inom personalen har blivit större.

Kontorscheferna anser att SEB sedan en tid tillbaka har bättre kontinuitet inom organisationen trots att banken gör successiva förändringar. Mångfaldsarbetet är en av dessa.

5. Diskussion

Jag kommer att redovisa detta kapitel indelade i tre avsnitt: Mångfald, Individuella Attityder och Företagskultur. Jag kommer vidare att försöka analysera och diskutera mina resultat samt relatera till mitt teoriavsnitt i förhållande till min ursprungliga syftes formulering. Min förhoppning är att jag på bästa sätt ska ha möjlighet att besvara studiens syfte.

En aspekt att ta hänsyn till i denna studie är att SEB ännu inte har påbörjat implementeringen av mångfaldspolicyn i kontorsverksamhet, så praktiska erfarenheter och slutsatser av ledningens mål är svåra att dra.

5.1 Mångfald

När vi pratar om begreppet mångfald kan det ha olika innebörder. Ena sidan av mångfald kan vara jämställdheten, hur fördelningen mellan kvinnor och män är på arbetsplatsen, den andra aspekten kan vara den etniska, varifrån individen kommer, den kulturella bakgrunden. Båda dessa aspekter har SEB som organisation arbetat och arbetar fortfarande aktivt med.

Enligt Mlekov & Widell, (2003) finns det två olika perspektiv när man förklarar begreppet mångfald, dels samhällsperspektivet och dels det organisatoriska perspektivet. Det förstämnda symboliserar tillståndet i samhället och på arbetsmarknaden, om önskvärt tillstånd när det gäller jämlikhet och rättvisa. Att underlätta samlevnaden i vårt samhälle. Det organisatoriska innebär affärsstrategier, att öka produktiviteten genom att tillvarata all den kompetens som finns inom organisationen och implementera den i organisationen. Ur båda dessa perspektiv anser jag att SEB som organisation arbetar. Fägerlind, (2004) skriver också att målet med mångfaldsarbete inte är de enskilda individernas egenskaper utan samspelet de emellan som visar om det fungerar eller ej.

Idag anser jag att medvetenheten om värdet av mångfaldsarbetet bland SEBs medarbetare är god men en kritisk faktor för att säkerställa att ledningens intentioner genomförs på ett framgångsrikt sätt, är att medarbetarna känner igen sig i den verklighetsbild som beskrivs. Att medarbetarna ser och förstår helheten av mångfaldsarbetet och den enskilda individens roll i processen, jag tror att SEB behöver

vara mer tydlig vart organisationen menar att komma med arbetet om den attityd och förändrade inställning som ledningen hoppas på skall ske.

En av kontorscheferna kommenterade bl.a. att SEB skulle behöva ett affärssystem där organisationen ska kunna ta hand om kunder som inte förstår svenska eller engelska, att informationen skulle behöva finnas på andra internationella språk. Det är ett exempel på hur SEB skulle kunna visa en större förståelse för den verklighet som man som bank agerar och lever i. För det som sist och slutligen gör "avtryck" i verkligheten och påverkar medarbetarnas attityd och beteende är och förblir konkreta handlingar. Det är som Fägerlind, (2004) skriver, att genom tydlig kommunikation och stark förankring gäller det att skapa förståelse i hela organisationen så att arbetet har större chans att lyckas. Jag tror att det gäller för ledningen att använda sig av olika informationskanaler och inte bara intranätet för att säkerställa att informationen når ut på avsett sätt, annars kommer implementeringsprocessen att fördröjas.

Mlekov & Widell, (2004) skriver, målet är att skapa en långvarig effekt där både individ, organisation och samhälle arbetar mot samma mål. Men samtidigt påpekade HR-representanten under min intervju att detta kommer att vara en varsam och klok process, det är något nytt som organisationen håller på att ta fram och som i allt förändringsarbete gäller det att agera utifrån den verklighet som råder.

Ett annat uppslag som en kontorschef påpekade var bl.a. att han tror att det kanske behövs fler personer som aktivt arbetar med mångfalden på heltid inom organisationen för att förändra medvetenheten på en längre sikt hos individen. Att organisationen bör uppmuntra till mer lokala initiativ, att kanske ha en mångfaldsansvarig på varje kontor och sätta upp konkreta mål för varje separat ställe.

Jag instämmer i ovanstående och tror att en strategisk framgångsfaktor är att det finns lokal processledare som dels driver arbetet lokalt och dels kan återföra lokala erfarenheter till ledningen. Där kan "Mine" projektet som jag nämnde i resultat - delen vara ett exempel på hur organisationen kan göra, att dra fördel av det projektet om hur de gjort och anpassa det till lokal nivå.

Mlekov & Widell, (2004) menar att ledningens roll inte kan överskattas, genom sitt agerande visar de vilka normer som skall genomsyra organisationen.

Som det är idag arbetar SEB med en tydlig öppenhet kring dessa frågor. HR-representanten påpekade att öppenheten är viktig, den kan det inte bli för mycket av. Målet med arbetet är inte att förändra individen, utan att hitta en gemensam bild om hur organisationen skall arbeta kring dessa frågor.

SEB har sakta påbörjat kommunicera vikten av mångfaldsarbetet ut till medarbetarna men ännu inte visat upp den slutliga målsättningen vart man vill komma med arbetet. Det som dock betonas är att ledarskapet är en nyckelfaktor för att bli framgångsrik i

arbetet. Målet är att varje chef ska förstå innebörden av mångfald, och föra ut denna kunskap till sina medarbetare. Men jag tycker organisationen kanske bör gå ut och berätta vad målet med arbetet är, så ledaren vet vad han/hon och organisationen strävar mot, för att i sin tur på ett bättre sätt kunna förmedla det vidare till sina medarbetare.

Det är som Barry, (1997) menar att en överordnades attityd kan vara ett effektivt verktyg för att vinna medarbetarnas tillit och lojalitet.

SEB påpekade att ju mer information de går ut med desto mer idéer och frågor får de tillbaka och det kan vara ett svar på frågan om hur, och som situationen är idag kommenterade HR-representanten just det faktum att banken har fått mycket feedback med det arbetet som hittills gått ut.

5.2 Individuella attityder

5.2.1 Organisationens värderingar

Dienhart, (2004) skriver att vår attityd styr vårt beteende och hur vi beter oss påverkar i sin tur omgivningen omkring oss. Och det har SEB insett, att grunden till förändringen ligger i individens attityd, om hur organisationen på bästa sätt, inte ska förändra individens attityd utan som tidigare skrivet hitta ett gemensamt sätt att arbeta kring begreppet mångfald.

SEB betonar att företagets värderingar skall genomsyra det dagliga arbetet inom organisationen vilket också är mitt intryck efter mina intervjuer med kontorscheferna. En av kontorscheferna framhöll värderingarna som en viktig del i arbetet och som guidelinjer i olika arbetsuppgifter och problem, att det finns en gemensam förståelse bland medarbetarna kring dessa begrepp. Jag anser att SEB har lyckat väl med implementeringen av deras värderingar.

Kontorscheferna framhöll hela tiden värderingarna som en central faktor i allt de gör och som ett verktyg för bl.a. lösning i olika situationer. Mitt intryck är att SEB har en god ambition att skapa en organisation som individen känner sig trygg i, för att på så sätt skapa maximala förutsättningar att organisationen och individen är i samstämmighet. Saari & Judge, (2004) menar att arbetssituationen påverkar individens attityd, arbetssituationen är en kombination av väldigt mycket, bl.a. hur man trivs med sin överordnade och sina arbetsuppgifter. Där anser jag att SEB verkar ha en öppen dialog mellan medarbetare och chefer, det intrycket jag fick under mina intervjuer var att det finns en god flexibilitet för att tillgodose individens behov, och det tror jag är ett stort steg gentemot en lyckad implementering av nya saker, i detta fall mångfalden.

Frances, (1991) skriver att det är mycket viktigt att bevara förtroendet inom organisationen mellan alla nivåer för att få till en lyckad organisatorisk förändring och min uppfattning är att det en viktig aspekt inom SEB som det tas hänsyn till men

intrycket jag fått var att kontorscheferna har kunskap om saker som ledningen inte fått ta del av. Ett sätt att hantera detta och stärka den interna lärprocessen tror jag är att skapa gemensamma forum för erfarenhetsutbyte för att identifiera faktorer som påverkar organisationen att agera maximalt.

5.2.2 Verktyg - Utbildning

Som HR-representanten påpekat är kunskap den stora nyckeln till förändring, att arbetsförhållandena skall vara till för alla och det gäller att skapa en flexibilitet som varje individ känner sig bekväm med. Hela verksamheten är uppbyggd med utgångspunkt som tidigare nämnt från organisationens värderingar. Det dominerande sättet att förmedla kunskap och insikt om värderingarnas betydelse för verksamheten är utbildning i olika former, anpassad till medarbetarna i SEB oavsett befattning. Ambitionen är att skapa ett positivt synsätt kring värderingarnas roll.

Det är som Allwood, (1987) skriver att individens attityd är olika från situation till situation och kan förklaras som relationer till något eller någon. Relationen innehåller fler faktorer än den mellan individen och företeelsen, den innehåller också var individen befinner sig, i vilken typ av verksamhet, individens behov, resurser och medel. En individs attityd är en kombination av individens känslor, föreställningar och handlingar. Med gemensam utbildning och information som verktyg kring värderingarna kan SEB nå sina mål, och på det sättet hjälpa individen till ny kunskap.

Jag delar den tanken men viktigt är också att organisationen följer upp utbildningarna för medarbetarna senare när det gäller mångfald. Detta var något som en av kontorscheferna påpekat, att organisationen måste följa upp utbildningarna, så att utbildningen inte bara blir en teoretisk del utan praktisk anknytning.

Jag anser att målsättningen med att tillföra kunskap är ju att förändra attityden som i sin tur skall resultera i ett förändrat beteende, så att det sker en bestående förändring i verksamheten. Som situationen är idag ingår inte begreppet mångfald till någon större del i utbildningar, men planering pågår hur detta kan ske på bästa sätt, men det beror också på att organisationen som tidigare nämnt ännu inte gått ut aktivt med detta arbete.

Kontorschefen kommenterade just det faktum att mångfalden inte ännu varit del i någon chefsutbildning, men att det skulle vara intressant senare att få bankens verktygslåda, hur banken ser på olika situationer. Att som chef få en större medvetenhet kring begreppet mångfald, för varje chef sätter ju sin personliga prägel på sitt ledarskap. Och för att få en större enhetlig syn på mångfaldsarbetet bland cheferna ansåg en av kontorscheferna att det vore önskvärt att skapa en speciell utbildning för cheferna kring begreppet mångfald.

5.3 Företagskultur

En företagskultur är enligt Morgan, (1999) en civilisation av människor som uppfattar och förstår händelser på ett liknande sätt. Förståelsen av kulturen gör det lättare för individer inom organisationen att hantera situationer de ställs inför. Det är delade uppfattningar inom organisationen när det gäller normer, ritualer och regler etc.

Min uppfattning under mina intervjuer med kontorscheferna är att kulturen spelar en central roll i arbetet och mycket av ledarskapet är byggt kring som jag nämnde tidigare de fyra värderingarna som finns i organisationen. När vi under samtalen pratade om olika scenarier som skulle kunna uppstå hänvisade samtliga till organisationens kultur som arbetar för en öppenhet och flexibilitet inför det som sker i SEBs omvärld. SEBs företagskultur är idag en faktor som präglar hela organisationen.

HR-representanten berättade att de arbetar på olika sätt för att nå ut till medarbetarna med innebörden av SEBs företagskultur och att banken vill att kontorscheferna är involverade i detta arbete. De genomför aktivt bl.a. workshops som kräver ett aktivt deltagande från medarbetarna. Sedan får cheferna olika verktyg för att på egen hand arbeta med sina medarbetare på det sättet som passar gruppen bäst. Här tror jag SEB har hittat ett sätt att arbeta som fungerar. Av de uppfattningar jag fick under mina intervjuer med kontorscheferna så har organisationen lyckats väl av förståelsen och medvetenheten kring sina värderingar, användandet av värderingarna och företagskulturen i det vardagliga arbetet

Ahrne & Hedström, (1999) nämner att en organisations företagskultur har tre betydelsefulla funktioner.

1. Företagskulturen avgör om individerna inom organisationen har den gemensamma förståelsen av organisationens huvuduppgift - affärsidén

Under mina intervjuer framhöll samtliga intervjupersoner vad SEBs primära uppgift var, det är en affärsbank med syftet att tjäna pengar. Men arbetet med ex. mångfald är ett sätt att öppna upp nya kontakter och skaffa sig en bredare marknad. En av kontorscheferna nämnde en annan aspekt med att banken sätter fokus på mångfald, det är att SEB attraherar en annan grupp av medarbetare som i sin tur skapar nya möjligheter och öppnar upp nya kontaktvägar för banken, vilket är positivt.

2. Företagskulturen ger en gemensam förståelse av hur man ska uppnå målen i affärsidén

Medvetenheten och förståelsen kring vad bankens huvudsakliga uppgift är och hur man ska uppnå den verkar mycket god. SEB har på ett klart och kärnfullt sätt kommunicerat bankens mål och hur dessa mål skall uppnås.

Men en sak jag reflekterar över är att vissa av kontorscheferna känner att deras erfarenheter och åsikter har svårt att nå fram till den centrala ledningen. SEB använder sig av som tidigare nämnts av vissa referensgrupper, men kanske borde banken bredda sitt spektrum och göra större grupper eller flera grupper för att säkerställa en aktiv och ömsesidig läroprocess inom organisationen.

3. Företagskulturen visar en enighet, en samhörighet. Företagskulturen upprätthålls av individerna som är en del av den.

Enigheten och samhörigheten inom SEB verkar vara mycket stor. HR-representanten framhöll vikten av att de ska vara **ett SEB**, även fast banken arbetar i tio olika länder. Att börja se olikheterna inom organisationen som en tillgång och börja använda dessa verktyg för att öka kunskapen hos medarbetarna, är bland annat ett av målen med mångfaldsarbetet, och av de uppfattningarna jag fick under intervjuerna med kontorscheferna är att banken är på god väg mot att skapa **ett SEB**.

En annan aspekt som SEB som organisation lägger stor vikt vid är just det att som Schein, (1986) skriver att det är viktigt att en organisation anpassar sig efter det rådande samhällsklimatet. Att den företagskultur som en gång fungerade kanske inte fungerar idag, att det är viktigt att organisationens värderingar och uppfattningar stämmer överens med samhällets syn och vad som är aktuellt. Här tycker jag att SEB arbetar medvetet mot just aktuella mål, det lyckade arbetet med jämställdhet är ett bevis och arbetet som pågår idag med mångfald för att anpassa sig till samhället och dra fördel av all den kunskap som finns ute i samhället. Det var som en kontorschef kommenterade att näringslivet måste inse att arbetet med mångfald är en stor affärsmöjlighet, att det finns pengar att tjäna. Att en stor andel procent av våra medborgare i landet idag har utländsk bakgrund och företagen måste arbeta för att integrera dem i organisationen och dra nytta av den kunskap och nya insikter som individerna tar med sig. Det gäller för SEB att ta vara på och positionera sig inom dessa nya marknader. Att låta organisationens värderingar genomsyra arbetet var en viktig del i framgången med jämställdhetsfrågorna inom SEB och jag är övertygad om att samma metodik bör tillämpas i arbetet med mångfaldsfrågorna. Visionerna med mångfald är att få till ett samspel mellan olika individer med grund i organisationens företagskultur. Nyckeln till förändring är individens attityd och beteende, och vad SEB kan göra för att påverka dessa faktorer. Viktigt är tror jag att organisationen får individen att se möjligheter i olikheterna och att vi lever i en föränderlig värld som medarbetarna måste lära sig att leva i och med.

SEB har bevisligen lyckats med arbetet kring värderingarna och jämställdhet, och som HR-representanten påpekade så tar organisationen med sig både positiva och negativa erfarenheter från detta och drar lärdom inför arbetet med mångfaldsarbetet. Men jag tror på som en av kontorscheferna sade, att börja med chefsnivåerna är riktig för att sedan gå vidare med processen i organisationen. Ansvar för genomförandet hamnar ju sist och slutligen alltid tillbaka på ansvarig chef.

Bernerth, (2004) anser att en förändring handlar om att tro på den, att agera för den. Det är en stor process som tar tid och handlar om att kollektivt försöka förändra medarbetarnas attityd och beteende, men det inser SEB, och det tror jag är en viktig aspekt i en förändringsprocess.

6. Avslutande kommentarer och förslag på fortsatt handling

Som avslutning summerar jag mina intryck och uppfattningar som jag fick under arbetets gång med denna studie.

SEB som organisation arbetar både sett ur ett samhälls- och organisationsperspektiv för att främja mångfalden. Organisationen gör det målinriktat och med en väl utvald strategi. Om man ser till tidigare förändringar SEB har gjort inom organisationen, att implementera ett nytt tänkande hos individen tror jag att SEB har all möjlighet att lyckas även denna gång.

Jag upplever att medvetenheten kring organisationens värderingar är mycket stor. Jag uppfattade under mina intervjuer med kontorscheferna att mycket av det vardagliga arbetet kretsade kring värderingarna och att kontorscheferna alltid försökte relatera eventuella problem och händelser till dessa, att i största möjliga mån ha värderingarna i åtanke oavsett händelse eller problem. Jag upplevde de som att alla, både HR-representanten och Kontorscheferna var nöjda med organisationens värderingar. Jag upplever det som att det varit ett arbete med stor lyhördhet för individens önskan.

SEB företagskultur upplever jag också som stark, organisationen har lyckats med att få medarbetaren medveten om vad SEB står och arbetar för. Kulturen präglar individen på ett positivt sätt och värderingarna är en del av kulturen.

I arbetet med jämställdhet har SEB lyckats bra som HR-representanten visade, att SEB idag har ca 40 % kvinnliga chefer och större del kvinnor som är tillsvidareanställda än män, men också att kontorscheferna påtalade mer än en gång att de ansåg att arbetet med jämställdheten har varit positivt och de upplever det som att det är en del av det vardagliga arbetet idag, att medvetenheten kring jämställdhet är stor.

Som situationen är idag har SEB ännu inte påbörjat implementeringen av mångfaldsarbetet, organisationen har handlingsplanen och strategin klara hur de ska göra. Praktiska erfarenheter och slutsatser av ledningens mål är då svåra att dra. Nedan kommer jag försöka att skriva en sammanfattning av de uppfattningar och åsikter jag fått under studiens gång om begreppet Mångfald inom organisationen SEB.

För att nå ut med organisationens mål kring detta begrepp framhöll HR-representanten två saker, dels Kunskap och dels Ledarskap som nyckelfaktorer. Utbildning blir en viktig beståndsdel som binder samman dessa begrepp. Utbildningen är framtagen i samarbete med organisationens referensgrupper. Jag upplever det som att SEB borde skapa fler och bättre forum för att stödja den interna lärprocessen och fånga upp mer av de uppfattningar och erfarenheter som finns lokalt. Som jag uppfattade var det mycket åsikter och information som kontorscheferna upplevde inte nådde huvudkontoret vilket begränsade lärprocessen inom SEB, om dessa uppfattningar på ett bättre sätt fångas tror jag utbildningen på ett bättre sätt speglar kontorschefernas önskan och organisationen får ett bättre ledarskap i samband med förändringen.

6.1 "Mine"

I Malmö ingår SEB i ett projekt som heter "Malmö i nya Europa" förkortat till "Mine" som syftar till att göra Malmö till ett kraftcentrum i Norra Europa byggt på hög tillväxt, trygghet och gemenskap. Detta förutsätter integration. Utgångspunkten är att olika företag har skilda förutsättningar att arbeta med mångfaldsfrågor men genom att samverka och utbyta erfarenheter ökar dels möjligheterna att bli framgångsrika i integrationsarbetet och dels ökar tempot i förändringsarbetet. Jag anser att erfarenheterna från detta projekt borde integreras i SEBs förändringsprojekt centralt, dels själva utgångspunkten för projektet i sig - styrkan i att samverka och dels de praktiska erfarenheter som redan finns inom SEBs organisation att arbeta med dessa frågor. Att utnyttja de goda erfarenheterna "Mine" redan gjort. SEB olika bankkontor är som olika "företag" som verkar utifrån skilda och lokala förutsättningar över landet och som delar samma målsättning som "Mine", att skapa hög tillväxt, trygghet och gemenskap i verksamheten. Genom att tillvarata det goda exemplet i Malmö kan SEB skapa en praktisk modell för arbetet och genom ett ökat engagemang från medarbetarna i Malmö få interna "ambassadörer" i organisationen. Detta kan möjligtvis vara ett utmärkt sätt att tillsammans med medarbetarna arbeta fram former för ett ökat internt erfarenhetsutbyte, som stärker SEB som företag i detta och andra sammanhang.

En annan tanke är att någon HR-representant som är delaktig i SEBs mångfaldsarbete kontakter de ansvariga i Malmö som är initiativtagare till "Mine". Då näringslivet är en viktig målgrupp för SEB torde tankegångarna bakom projektet och de erfarenheter man hitintills ha dragit vara av stort värde för SEB som organisation vilket innebär att SEB direkt skulle få in ett kundperspektiv på sitt mångfaldsarbete. Ett sådant möte skapa ytterligare synergier genom ett erfarenhetsutbyte mellan "Mine" och SEB, som kan vara till fördel för båda parter.

6.2 Reflektion

Varje individ har sin egen uppfattning kring vad mångfald är och vad innebörden är för just dem. De personer jag intervjuade hade alla olika bakgrund men det som glädde mig mest var just det faktum att insikten och kunskapen av hur viktig mångfald är idag verkar finnas. Den kontorschef som jag trodde skulle framhålla det mest gjorde det minst och tvärtom. Alla har vi vårt egna subjektiva förhållande till mångfald.

Vad som är främmande för människan är något som man inte vill ta del av, men finns kunskapen och insikten blir det en naturlighet istället. Det är mot de målen som banken strävar. Att det ska bli en naturlighet och skapa en större kunskap kring begreppet mångfald.

Jag tror och hoppas att SEB kommer att lyckas med sitt arbete. Organisationen har insett vikten av att arbeta aktivt med mångfald och vilka fördelar man kan vinna av det. Förändring tar tid och det kommer detta också att göra, inte bara i SEBs fall utan även i samhället.

Det är dags att vi inser att vi idag lever i ett mångkulturellt samhälle där olikheter är en tillgång, där skyltarna i mataffären kanske ibland skrivs på ett annat språk – för att kundkretsen i just den affären behöver det, och det är med den medvetenheten jag tror att vi ska arbeta. Som en kontorschef sa, näringslivet måste inse vikten av mångfalden, det öppnar upp möjligheter för alla. Det gäller att anpassa sig till det samhällsklimat som råder och inte blunda för den verklighet vi lever i idag, samt ta del av alla de kunskaper, och tillgångar mångfalden för med sig.

Referenser

Ahrne & Hedström. (1999). *Organisationer och Samhälle*. Lund: Studentlitteratur

Allwood, Jens. (1987). *Värderingar, attityder och tvärkulturell kommunikation*. Göteborg: Göteborgs Universitet

Barry, House. (1997). Cop an attitude for effective employee communication. I *Communication World*, Nr 4, (s.30)

Bernerth, Jeremy. (2004). Expanding Our Understanding of the Change Message. I *Human Resource Development Review*, Nr 3, (s.36)

Bryman, Alan. (2004). *Samhällsvetenskapliga Metoder*. Malmö: Liber Ekonomi

Dienhart, John R. (1988). Attitudes: The Profit of Positive Thinking. I *Cornell Hotel and restaurant Administration Quarterly*, Nr 4, (s.14)

Frances, Horibe. (1991). How to build trust into quality management. I *The Canadian Manager*, Nr 16, (s.12)

Fägerlind, Gabriella. (2004). *Mångfald i praktiken*. Uppsala: Almqvist & Wiksell

Fägerlind & Ekelöf. (2001). *Mångfald i svenskt arbetsliv*. Stockholm: Svenska ESF-rådet

Mlekov & Widell. (2003). *Hur möter vi mångfald på arbetsplatsen?* Lund: Studentlitteratur

Morgan, Gareth. (1999). *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur

Patel & Davidson. (2003). *Forskningsmetodikens Grunder*. Lund: Studentlitteratur

Saari & Judge. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. I *Wiley Inter Science*, Nr 4, (s.395 – 407)

Schein, Edgar H. (1986). *Organizational Culture and Leadership*. California: Jossey - Bass Inc

Schminke & Ambrose & Neubaum. (2005). The Effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. I *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 97, Nr 2, (s.135 – 151)

Strindlund, Lena. (2004). *Attityder, Normer, Värderingar och Synsätt*: Linköping: Linköpings Universitet

Svenska Akademiens ordlista för Svenska Språket. (1999): Norge: AIT Gjøvik AS

Internet

<http://www.mangfald.com/> (20051025)

<http://www.seb.se/> (20051025)

Bilaga 1

Intervjufrågor

SEB/ HR-representanten

Bakgrunds frågor:

Roll i företaget:

Arbetsområde:

Tid i företaget:

Utbildning:

Inledande frågor:

Vad är mångfald för dig?

Hur startade idén med mångfaldsarbetet?

Hur definierar du mångfaldsutveckling?

Ni har satsat mycket på jämställds arbete, har arbetet med mångfald kommit igång på allvar först efter att ni uppfyllt de målen?

Hur ser personalsammansättningen ut idag? Utländsk bakgrund/Svensk

I er företagskultur har ni fyra grundvärden: Engagemang – Kontinuitet – Ömsesidig Respekt – Professionalism –

Dessa värderingar ... hur implementeras dessa hos medarbetaren?

Vilka verktyg har ni för att implementera dessa värderingar hos medarbetarna?

Hur relaterar du begreppet mångfald till era fyra grundvärden?

Mångfald:

Vad står ert mångfaldsarbete för?

Vad kommer företagets första åtgärder att vara?

Vad är organisationens definition av mångfald?

Ni har väl utsatta mål med jämställdheten – vilka har ni med mångfalden?

Vad är organisationens vision med mångfaldsarbetet?

Vilka aktiviteter planerar ni för att uppnå målen?

Hur planerar ni att följa upp ert arbete?

I er etikpolicy står det att "SEB skall följa grundläggande principer beträffande likabehandling och mångfald" Hur görs det praktiskt?

Individuella attityder?

Vilka var era planer för att nå till den enskilde individen?

Hur kommer ni att göra det praktiskt?
Hur följer ni upp arbetet?
Hur förväntar ni er att individen skall förhålla sig till mångfald?
2003 hade ni en attitydundersökning bland medarbetarna, är det något ni kommer att upprepa efter arbetet med mångfald?
Hur arbetar ni praktiskt med begreppet mångfald i er kompetensutveckling och ledarskapsutbildningar?

Övriga frågor:

Vilka problem förväntar ni att stöta på?
Några nya möjligheter?
Hur stor är toleransen för att tillgodose behoven för individen? Undantas ex någon som är väldigt religiös?
Hur ser framtiden ut?
Vilka planer finns härnäst?

Kontorscheferna:

Inledande frågor

Bakgrund:

Utbildning:

Tidigare arbete:

Ålder:

Arbetsområde:

Tid i företaget:

Bakgrund:

Hur känner du att din egen etniska bakgrund på verkar ditt arbete?

Hur ser personalsammansättningen ut på detta kontor ur ett mångfaldsperspektiv?

Hur ser kundkretsen ut på detta kontor ur ett mångfaldsperspektiv?

Företagskulturen:

Hur upplever du företagets företagskultur?

Har du märkt någon skillnad i attityder med arbetet kring mångfald?

Hur upplever du organisationens mångfaldsarbete?

Har du fått några speciella aktiviteter att följa?

Har ledningen pratat med er kontorschefer ifall era uppfattningar kan vara med och påverka mångfaldsarbetet?

SEBs fyra grundvärden: hur skulle du beskriva innebörden av dem?

De fyra grundvärdena: kan du beskriva något konkret exempel när du arbetat efter dem?

Mångfald:

Vad är mångfald för dig?

På vilket sätt tycker du att dina chefer visar att mångfald är viktigt?

Hur arbetar du själv med dina medarbetare?

Vad är ett mångkulturellt företag för dig?

Hur är din syn på SEB som organisation ur ett mångfaldsperspektiv?

Individuella attityder:

Vid internutbildningar: Upplever du att mångfald är ett av inslagen?

Hur tror du att dina medarbetare som har utomnordisk bakgrund stärks av SEBs mångfaldsarbete?

Hur tror du arbetsklimatet och arbetstillfredsställelsen påverkas av ett mångfaldsarbete?

Hur är din personliga uppfattning kring arbetet med mångfald?

Hur ställer du dig till någon som är väldigt religiös eller och måste vissa dagar ta ledigt från arbetet?

Hur skulle dem hantera detta faktum?

