



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Kurs FEK 581
HT 2003

Att skilja sig från mängden genom att anpassa sig till omgivningen

- en studie av FöreningsSparbankens mångfaldsprojekt på Rosengård

Hero, Christoffer
Nilsson, Martin
Pettersson, Lisa
Wiklund, Peter

Handledare
Nikos Macheridis

SAMMANFATTNING

Uppsatsens titel: Att skilja sig från mängden genom att anpassa sig till omgivningen
– en studie av FöreningsSparbankens mångfaldsprojekt på Rosengård

Seminariedatum: 2004-01-15

Kurs: FEK 581Kandidatseminarium, 10 p.

Författare: Christoffer Hero, Martin Nilsson, Lisa Pettersson, Peter Wiklund

Handledare: Nikos Macheridis

Fallföretag: FöreningsSparbanken

Nyckelord: FöreningsSparbanken, Mångfald, Projekt, Service management system

Syfte: Syftet med denna uppsats är att visa för andra tjänsteföretag hur vårt fallföretag FöreningsSparbanken med hjälp av att arbeta i projektform skapat ett mångfaldskontor och på så sätt fått en mer komplett och lönsam organisation.

Metod: Genom tillämpning av kvalitativ metod, abduktion och hermeneutik har vi velat göra en så djupgående studie som möjligt av vårt fallföretag. Datainsamlingen har skett med hjälp av sekundärdata, i form av litteratur inom de tre teoriområden och primärdata, i form av personliga intervjuer.

Slutsatser: Under vårt uppsatsarbete har vi fått uppfattningen att projektformen är den vanligaste och det främsta arbetssättet att arbeta med en mångfaldssatsning. Vi upplever dock att det finns en risk vid användandet av den sedvanliga projektformen. När projektet ses som genomfört och projektgruppen upplöses är det en risk att mångfaldstänkandet med tiden sakta försvinner istället för att bli en naturlig del av företagets verksamhet. För att kringgå detta problem menar vi att företag bör använda sig av utvecklingsprojekt. Utvecklingsprojekt lämpar sig väl eftersom det ingår inom ett utvecklingsprojekts ramar att projektämnet, i detta fall mångfald, blir en del av rutinverksamheten. Det optimala målet för ett mångfaldsprojekt anser vi uppnås då ett företags kultur samt inneboende värderingar influeras av mångfaldstänkandet. Om man inte lyckas med att förändra kulturen och de grundläggande värderingarna tror vi aldrig att mångfaldstänkandet inom en organisation kan bli bestående. Genom att förändra ett företags mest centrala del, företagskulturen, har man möjlighet att utifrån denna kunna nå ut till samtliga delar av ett företag. Med stöd av en mångfaldskultur kan företaget utveckla och göra de övriga delarna i Service management systemet mer komplett. Ett mer komplett Service management system leder till ett mer lönsamt tjänsteföretag, som har lättare att anpassa sig och sin verksamhet till sin omvärld. De tre teorierna, mångfald, projekt och Service management systemet, är var för sig på intet sätt nyskapande. Sammankopplingen dem emellan anser vi däremot vara ett nytt angreppssätt. Vi menar därigenom att vi funnit ett nytt sätt att se på hur ett mångfaldsprojekt kan påverka ett tjänsteföretag. Genom detta angreppssätt hoppas vi kunna väcka ett intresse för mångfald även hos andra tjänsteföretag.

1 INLEDNING	5
1.1 Bakgrund.....	6
1.1.1 Svenska organisationer och mångfald.....	7
1.1.2 Föreningen Svenskt Näringslivs synsätt och tankar.....	7
1.2 Problemställning.....	8
1.3 Syfte	9
1.4 Avgränsning	9
1.5 Disposition	9
2 METOD.....	11
2.1 Abduktion.....	11
2.2 Hermeneutik	11
2.3 Kvalitativ metod	12
2.4 Fallstudiemetoden.....	12
2.5 Datainsamling	13
2.5.1 Primärdata.....	13
2.5.1.1 Intervju med Birgitta Andersson	14
2.5.1.2 Intervju med Jan Calner	15
2.5.1.3 Intervju med Gabriella Nilsson Fägerlind	15
2.5.2 Sekundärdata.....	16
2.6 Källkritik.....	16
2.6.1 Reliabilitet.....	17
2.6.2 Validitet	17
3 TEORI.....	18
3.1 Mångfald	19
3.1.1 Mångfaldsbegreppets framväxt.....	20
3.1.2 Intern mångfald.....	21
3.1.3 Extern mångfald.....	21
3.1.4 Mångfald och ekonomisk lönsamhet	21
3.1.5 Problem med mångfald	24
3.1.6 Mätbarhet.....	25
3.2 Projektteori	25
3.2.1 Projektfaser	27
3.2.1.1 Definitionsfasen	27

3.2.1.2 Planeringsfasen	28
3.2.1.3 Genomförandefasen	28
3.2.1.4 Reflektionsfasen	29
3.2.2 Utvecklingsprojekt	29
3.3 Service Management Systemet	30
3.3.1 Marknadssegmentet	31
3.3.2 Servicekonceptet	32
3.3.3 Leveranssystemet	33
3.3.3.1 Rekrytering av personal	34
3.3.4 Imagen	35
3.3.5 Kultur och Filosofi	36
3.3.5.1 Kreativitet	37
4 EMPIRI	39
4.1 Beskrivning av FöreningsSparbanken	39
4.1.1 FöreningsSparbankens historia	39
4.1.2 Verksamhetsfakta	40
4.2 Mångfaldsprojektet på Rosengårdskontoret	40
4.2.1 Anledningar till att mångfaldsprojektet startades	42
4.2.2 Fördelar med mångfaldsprojektet	43
4.2.3 Problem med mångfaldsprojektet	43
4.2.4 Marknadsföringen	44
4.2.5 Nästa steg i mångfaldsarbetet på Rosengård	45
4.3 Intervju med Gabriella Nilsson Fägerlind	46
5 ANALYS	48
5.1 Projektanalys	48
5.2 Service Management Systemet	51
5.2.1 Marknadssegmentet	51
5.2.2 Servicekonceptet	52
5.2.3 Leveranssystemet	53
5.2.3.1 Rekrytering av personal	54
5.2.4 Image	55
5.2.5 Kultur och Filosofi	56
5.2.5.1 Kreativitet	57
6 DISKUSSION OCH SLUTSATSER	58
6.1 Slutdiskussion	58

6.2 Slutsatser	59
KÄLLFÖRTECKNING	60
Tryckta källor	60
Litteratur:	60
Publikationer:	60
Artiklar:	61
Muntliga källor	61
Elektroniska källor	62
BILAGOR	63
Bilaga 1	63
Intervjufrågor till Birgitta Andersson.	63
Bilaga 2	64
Intervjufrågor till Jan Calner	64
Bilaga 3	65
Intervjufrågor till Gabriella Nilsson Fägerlind.	65

1 INLEDNING

I detta första kapitel ges en bakgrund till det valda ämnesområdet. Efter detta följer den problemställning där vi redogör för de frågeställningar som uppsatsen avser besvara. I detta kapitel beskrivs även studiens syfte och dess avgränsning.

Sverige är idag ett väldigt annorlunda land jämfört med hur det var för 20 år sedan. Sverige har, liksom många andra europeiska länder, gått från att vara ett homogent sammansatt land till att vara ett heterogent, interkulturellt land med människor och influenser från många olika delar av världen. Om man tittar på den svenska arbetsmarknaden märker man snabbt att någon större anpassning efter denna situation inte gjorts. Svenskfödda människor verkar ha betydligt enklare att få arbete än icke svenskfödda. De icke svenskfödda som får jobb tycks ofta få låglönejobb där de är kraftigt överkvalificerade. Detta är något som bör förändras snarast, sett ur ett humant samhällsperspektiv. När Sverige nu står inför en tid då den största generationen Sverige någonsin haft, de så kallade 40-talisterna, snart börjar gå i pension, tror vi att det här är något som måste förändras även ur ett ekonomiskt företagsperspektiv. Det går inte att bortse från en stor del av arbetsmarknaden och/eller kundmarknaden i en framtid där konkurrensen om både anställda och kunder ökar. Denna situation finns till stor del redan idag. Vi tror att det finns vetskap om detta problem, men trots det slösas idag mycket kunskap bort endast på grund av företagets ovilja att ta in människor med avvikande etnisk eller kulturell bakgrund i sina organisationer.

Man hör ibland lite skämtsamt sägas att Sverige har världens mest välutbildade taxichaufförer, men förmodligen ligger det en hel del i det påståendet. Det är troligtvis ingen som vet exakt hur mycket högskolekompetens som kör omkring på stans gator om nätterna, steker hamburgare eller städar toaletter. Att kvalificerad personal stängs ute från arbetsmarknaden kan förklaras av rädsla eller okunskap om andra kulturer. Företagen väljer att istället för att se möjligheter snarare se problem och stora arbetsinsatser med att integrera personer med utländsk bakgrund i organisationen.

Det vore lögn att påstå att det inte föreligger några som helst problem med att anställa och integrera personer med annan etnisk bakgrund i en svensk organisation. Självklart kan kulturkrockar och kommunikationssvårigheter komplicera arbetet, inte minst i de fall då den anställdes kunskaper i företagets arbetspråk är bristfälliga eller då en utländsk yrkesutbildning inte stämmer överens med vad som krävs för utövandet av ett visst yrke i Sverige. Detta kan

vara några anledningar till att många arbetsgivare väljer att anställa svenskar framför invandrare, istället för att enbart utgå från vilken kompetens den arbetssökande har.

Med tanke på att utvecklingen i Sverige går mot en stor arbetskraftsbrist, kommer det i framtiden att bli nödvändigt att utveckla strategier och metoder för att få in och integrera personer med annan etnisk och kulturell bakgrund på den svenska arbetsmarknaden. Företagen kommer att tvingas anställa efter kompetens för att få tillgång till tillräckligt mycket kunskap i sin verksamhet. För att detta skall vara möjligt krävs inte bara en attitydförändring bland arbetsgivare och företagsledning. Det krävs även att det tas fram konkreta metoder för att värdera utländska högskole- och yrkesutbildningar, bättre undervisning i svenska språket etcetera. Genom att börja arbeta aktivt med mångfald och integrationsfrågor, tror vi att företagen kommer att klara sig bättre i morgondagens konkurrens. Vi låter ett citat från Kenneth Abrahamsson, Forskningsrådet för Arbetsliv och Socialvetenskap, sammanfatta vår ståndpunkt: ”Resan till landet mångfald har startat...”¹

1.1 Bakgrund

Dagens svenska företag verkar i en alltmer global miljö, där de utsätts för en allt hårdare internationell konkurrens. Under de senaste årtiondena har Sverige knuffats ner från tredje till artonde plats på den internationella välfärdsligan, vilket betyder att vi i fortsättningen måste kämpa för att återta vår plats i toppen. Det kommer bland annat att bli nödvändigt att satsa på och ta till vara så mycket kompetens som möjligt hos den arbetsföra befolkningen. I Sverige råder det redan idag brist på teknisk och naturvetenskaplig kompetens och intresset inom dessa områden är svagt bland skolungdomar, inte minst bland flickor. Kompetens inom fler områden riskerar att gå förlorad framöver, då en stor del av arbetskraften kommer att pensioneras inom loppet av några år.² Förutom kompetensbortfallet innebär en sådan utveckling att det blir allt färre yrkesverksamma som ska försörja ett allt större antal människor. Arbetskraften beräknas fortsätta att växa fram till år 2008, men kommer därefter att börja krympa³. Fram till år 2015 kommer det i Sverige att finnas ett rekryteringsbehov på drygt 2 miljoner personer. Som det ser ut idag så saknas omkring 300 000 av dessa personer.⁴

Redan idag består Sveriges arbetsföra befolkning till cirka 20 % av personer med utländsk bakgrund.⁵ Det ökande antalet medlemsländer inom EU tros innebära en större andel rörlig arbetskraft vilket leder till att företagen måste anpassa sig till

¹ Citat från: Fägerlind, Gabriella & Ekelöf, Eva, *Mångfald i svenskt arbetsliv - idéer, aktiviteter och aktörer*, (2001), s. 68.

² Svenskt Näringsliv, *Mångfald - en förutsättning för framgångsrika affärer*, (2002).

³ Fägerlind, Gabriella & Ekelöf, Eva, *Mångfald i svenskt arbetsliv - idéer, aktiviteter och aktörer*, (2001).

⁴ Näringsdepartementet, *Alla lika olika – mångfald i arbetslivet*, Ds 2000:69, (2000).

⁵ Svenskt Näringsliv, *Mångfald i arbetslivet – en förutsättning för tillväxt*, (2002).

den nya omvärlden och lära sig hantera denna. Som en följd av ovanstående problem har EU beslutat att införa en antidiskrimineringslag som rör bland annat arbetslivet. Varje EU-land skall skapa ett organ som arbetar för att implementera de nya bestämmelserna. I Sverige innebär detta bland annat att ombudsmannen för etisk diskriminering och Integrationsverket startat ett flertal olika projekt för att få företagen att anpassa sig och i framtiden tänka mer interkulturellt.⁶

Enligt siffror från SCB var nio procent av Sveriges utrikesfödda arbetslösa under det första halvåret 2001 jämfört med tre procent av de födda i Sverige⁷. I äldre invandrarländer som USA och Kanada finns inte ett lika stort gap i sysselsättning och arbetslöshet mellan den befolkning som är född i landet och den befolkning som är född utomlands. Många företag i exempelvis USA arbetar med mångfaldsrekrytering som strategisk huvudfråga. Mycket få svenska företag visar att man har en liknande syn på mångfalden som möjlighet för rekrytering och utveckling av organisationer.⁸

Enligt Svenskt Näringslivs beräkningar kommer andelen arbetande med utländsk bakgrund i Sverige år 2015 att vara över 27 %.⁹ Mångfalden i vårt svenska samhälle är alltså ständigt tilltagande och de företag som enbart ser till att minimera dess konsekvenser kommer att få det svårt samtidigt som de företag som har som mål att maximera nyttan av mångfald kommer att tillhöra vinnarna¹⁰.

1.1.1 Svenska organisationer och mångfald

Många svenska organisationer såsom Integrationsverket, ombudsmannen för etnisk diskriminering med flera arbetar mycket med mångfaldsfrågor men då sett ur ett samhällsperspektiv mer än ur det företagsperspektiv vi valt att titta på. Dessa organisationer driver olika projekt och har gjort en del undersökningar som vi haft användning av i vår uppsatsskrivning. Den svenska organisation som sysslar mest med mångfald som en företagsfråga är föreningen Svenskt Näringsliv. Vi ska därför som en introduktion till ämnet och till de problem samt möjligheter ämnet innefattar nedan redovisa vad de säger om svenskt företagande och mångfald.

1.1.2 Föreningen Svenskt Näringslivs synsätt och tankar

Svenskt Näringsliv har i ett antal olika publikationer gett sitt synsätt på mångfaldens vikt i ett framtida Sverige. I juni 2001 startade de projektet mångfald i arbetslivet för att arbeta för ett arbetsliv med större mångfald.

⁶ www.integrationsverket.se, 2003-11-14.

⁷ Näringsdepartementet, *Alla lika olika – mångfald i arbetslivet*, Ds 2000:69, (2000).

⁸ Skog, Eva, *Diversity – så satsar amerikanska företag med mångfald*, (1995).

⁹ Svenskt Näringsliv, *Mångfald - en förutsättning för framgångsrika affärer*, (2002).

¹⁰ Eklund, Margareta, et al, *Diversity Management in Europe*, (2001).

Svenskt Näringsliv ser mångfald som en förutsättning för den totala tillväxtökning som är föreningens huvudsakliga mål. Med mångfald menar de både etnisk mångfald och jämställdhet. Vi kommer endast att redogöra för den etniska mångfalden i vår uppsats.

Svenskt Näringsliv arbetar med och har som projektmål att uppmärksamma nyttan av mångfald i arbetslivet. Man vill bredda synen på kompetens, öka mångfald på näringslivets ledande positioner samt synliggöra sambandet mellan ökad mångfald och behovet av strukturella förändringar inom företagen och på arbetsmarknaden.¹¹

Organisationen nämner två likheter hos de företag som runt om i Sverige idag lyckas med att öka mångfalden i sina företag. Den första är att mångfaldsarbetet ses som en naturlig del i arbetet med att stärka företagets konkurrenskraft. Den andra är att mångfaldsarbetet är en integrerad del av företagets övriga verksamhet och nära kopplat till affärsmålen. Enligt Svenskt Näringsliv lyckas de företag bäst, där initiativet kommer från företagsledningen och arbetet är förankrat i såväl personalpolitik som affärsmålen och involverar medarbetarna.

Affärsfördelar är den enskilt största faktorn som får företagsledare att ta mångfaldsfrågan på allvar. Enligt Svenskt Näringsliv är det en självklar konkurrensfördel att ha människor som kan ett flertal olika språk och känner till olika kulturer i den allt mer internationaliserade värld vi lever i. Det faktum att en femtedel av Sveriges befolkning är av utländsk härkomst innebär också att ett företag kan dra stor nytta av en etnisk mångfald i sina företag.¹²

1.2 Problemställning

FöreningsSparbanken är ett av få företag som försökt anpassa sig till rådande situation genom att de genomfört ett flertal mångfaldsprojekt i invandrartäta områden. Genom att studera FöreningsSparbankens mångfaldskontor på Rosengård vill vi få svar på följande frågor.

- Vilken typ av projektform lämpar sig vid införandet av mångfald i ett företag?
- Hur kan man göra för att mångfald ska få största möjliga genomslagskraft i ett företag?
- Hur kan ett företag öka sin lönsamhet med hjälp av mångfald?

¹¹ Svenskt Näringsliv, *Mångfald i arbetslivet – en förutsättning för tillväxt*, (2002).

¹² Svenskt Näringsliv, *Mångfald – en förutsättning för framgångsrika affärer*, (2002).

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att visa för andra tjänsteföretag hur vårt fallföretag FöreningsSparbanken med hjälp av att arbeta i projektform skapat ett mångfaldskontor och på så sätt fått en mer komplett och lönsam organisation.

1.4 Avgränsning

Då vi är intresserade av det interkulturella samarbetet på företag kommer vi bara att hantera den etniska mångfalden i denna uppsats. Vi är medvetna om att mångfald i egentlig mening är ett betydligt vidare begrepp, men i vår uppsats kommer vi enbart att belysa den etniska delen av mångfaldsbegreppet.

Vi har valt att enbart studera FöreningsSparbanken. Detta beror på att banken anses vara något av pionjärer i Sverige inom ämnet. Detta medför att de själva stött på och tagit itu med alla de nya situationer som uppstått vid införandet av mångfald i organisationen. Att studera fler företag tror vi inte skulle vara meningsfullt då de flesta av dessa företag har använt FöreningsSparbanken som utgångspunkt i sitt eget mångfaldsarbete.

1.5 Disposition

Kapitel 2 Metod: I detta kapitel beskrivs den metod som har använts i uppsatsarbetet för att besvara problemställningen och syftet som redovisats i föregående kapitel. En löpande diskussion förs kring våra metodval och vad dessa får för konsekvenser.

Kapitel 3 Teori: I detta kapitel kommer vi att presentera tre olika områden som kommer att ligga till grund för vår analys. Alla delarna har relevans för att besvara vårt syfte och uppfylla målen med vår uppsats. De tre delarna presenteras här i tur och ordning. I analysen kommer vi sedan att koppla samman de tre delarna på ett tydligt sätt.

Kapitel 4 Empiri: Detta avsnitt syftar till att redogöra för den information som vi samlat in. Vi har för avsikt att detta kapitel tillsammans med teorikapitlet ska ligga till grund för vår analys. Först beskrivs vårt fallföretag FöreningsSparbanken. Därefter följer en beskrivning av mångfaldsprojektet på FöreningsSparbankens kontor på Rosengård. Efter detta redovisar vi för vår intervju med Gabriella Nilsson Fägerlind.

Kapitel 5 Analys: För att bäst anpassa vår analys till vårt syfte kommer vi att dela upp analysen i två olika riktningar. Vi kommer först att analysera hur FöreningsSparbankens projektarbete med mångfald har genomförts. Därefter kommer vi att analysera hur FöreningsSparbankens Service management system har påverkats och utvecklats av mångfaldssatsningen.

Kapitel 6 Diskussion och slutsats: I detta kapitel förs en avslutande diskussion kring uppsatsens resultat. Vi besvarar i slutsatserna de frågor som inledningsvis formulerades i problemställningen. Avslutningsvis beskriver vi uppsatsens kunskapsbidrag till ämnets fortsatta utveckling.

2 METOD

I detta kapitel beskrivs den metod som har använts i uppsatsarbetet för att besvara problemställningen och syftet som redovisats i föregående kapitel. En löpande diskussion förs kring våra metodval och vad dessa får för konsekvenser.

2.1 Abduktion

Förklarings- och förståelseansatser delas vanligen upp i induktion, vilket innebär att slutsatser dras utifrån observationer av verkligheten, och deduktion vilket innebär att man utgår från en hypotes eller generell regel som gäller tills den motbevisats. I praktiken är det dock svårt att pressa in all forskning i dessa två, varför man ibland talar om den tredje metoden abduktion.¹³ Vi kommer i vår uppsats att utgå från hypotesen att mångfaldsarbete är viktigt och kan bidra till konkurrensfördelar för svenska serviceföretag, samtidigt som vi använder oss av såväl empiriska studier som existerande teorier för att bevisa detta. Således anser vi att den tredje metoden, abduktion, är den förklaringsansats som stämmer bäst överens med det angreppssätt som ska besvara vårt syfte. Metoden kombinerar induktion med deduktion genom att den bygger på empiriska fakta men inte avvisar teoretiska föreställningar. Abduktion används ofta vid fallstudiebaserade undersökningar. Fallet tolkas då utifrån ett hypotetiskt övergripande mönster likt deduktion, men tolkningen måste bevisas genom att nya fall studeras, likt induktion. Det unika med abduktion är att metoden även inbegriper förståelse istället för att bara utgöra ett konstaterande.¹⁴

2.2 Hermeneutik

Varje kvalitativ forskningsprocess präglas av den förförståelse, det vill säga de samlade erfarenheter och fördomar forskaren har. Forskningen kan därför aldrig sägas vara helt och hållet objektiv, utan måste sättas i samband med forskaren som individ samt den verklighet han eller hon lever i.¹⁵ Denna uppfattning kallas hermeneutik. Huvudprincipen för hermeneutiken är att en del, det vill säga en handling, ett fall etcetera, endast kan förstås då den sätts i samband med den helhet som den omges av och skall således inte tolkas ryckt ur sitt sammanhang.

¹³ Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj, *Tolkning och Reflektion*, (1994).

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik*, (1997).

På samma sätt kan helheten endast förstås med hjälp av de olika delarna. Detta utgör den hermeneutiska cirkeln av förståelse.¹⁶ I vårt fall skulle man kunna sammanfatta tillämpningen av den hermeneutiska metoden med att säga att allt som vi kommer fram till under arbetsprocessen dels måste sättas i relation till den situation vi undersöker innan några slutsatser kan dras, men även att vi måste vara medvetna om att våra tolkningar speglas av vår gemensamma förförståelse. Vi är medvetna om att vårt val av den hermeneutiska metoden innebär att vi utesluter den positivistiska metoden. Vi anser emellertid att den positivistiska metoden inte är tillämplig för att uppfylla vårt syfte. Enligt positivismen skall vetenskapen vara helt fri från yttre påverkan såsom etik och moral, egna erfarenheter och så vidare. Detta kan vara svårt att uppnå, förutom vid strikt naturvetenskaplig eller enbart kvantitativ forskning.¹⁷

2.3 Kvalitativ metod¹⁸

Vi har valt att arbeta med kvalitativ metod i vårt arbete. Med hjälp av kvalitativ metod vill vi skapa en närhet till det undersökta företaget. En huvudanledning till att vi använder denna metod är att vi vill skapa en djupare förståelse för den situation FöreningsSparbanken befann sig i och vilka tillvägagångssätt de använde sig av. I dagens samhälle präglas uppfattningar av ytliga kunskaper, baserade på förenklade slutsatser och generaliseringar. För att vi ska kunna förstå den studerade organisationen och se världen utifrån FöreningsSparbankens perspektiv är det som sagt viktigt att vi kommer tätt inpå det studerade objektet.

I vår studie av FöreningsSparbanken är vårt mål att förstå mer än att förklara. Vi vill frambringa en mer grundlig insikt för enstaka företagsdelar snarare än att få en bredare syn på flertalet. Vi vill studera grundliga sammanhang och strukturer istället för många olika variabler. Kvalitativ metod passar oss bäst då vi vill hålla oss öppna för ny kunskap och ny förståelse under arbetsprocessen.

2.4 Fallstudiemetoden¹⁹

Vi anser att en fallstudie passar vårt upplägg bäst då vi eftersträvar att upptäcka, tolka och skaffa insikt i hur ett mångfaldsprojekt har genomförts i ett svenskt tjänsteföretag. Genom att studera och lära oss hur FöreningsSparbanken fungerar tror vi att vi skall kunna belysa samspelet mellan viktiga faktorer som kännetecknar mångfaldstänkande.

¹⁶ Alvesson, Mats & Sköldbäck, Kaj, *Tolkning och Reflektion*, (1994).

¹⁷ Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik*, (1997).

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Merriam Sharan, *Fallstudien som forskningsmetod*, (1994).

Vi vill förbättra läsarens och vår egen förståelse av FöreningsSparbankens mångfaldstänkande och dess konsekvenser. Fallstudien kan skapa nya innebörder, vidga läsarens erfarenhet eller bekräfta det som man redan visste eller trodde sig veta. Saker man tidigare inte kände till kan bli resultatet av en fallstudie, detta kan leda till en ny syn på det som undersöks.

Författarna Kenny & Grotelueschen nämner ett antal anledningar till att en fallstudie är en lämplig metod. Vi fastnade för några av dessa vilket hjälpte oss att ta beslutet att bedriva en fallstudie. En fallstudie är en lämplig väg att gå om syftet är inriktat på humanistiska resultat eller kulturella skillnader, till skillnad från beteende eller individuella skillnader. Fallstudiemetoden är också lämplig när avsikten med en utvärdering är att frambringa en bättre förståelse av den dynamik som ligger bakom ett projekt.²⁰

Vi anser att en fallstudie är det bästa tillvägagångssättet för att uppfylla vårt syfte. Vi är dock medvetna om vilka nackdelar den kan medföra. Fallstudien kan betyda tillkortakommande vad gäller användbarheten, det finns en risk att materialet blir för detaljerat och för stort, då allt studerats i detalj. Det finns också en risk för överförenkling eller överdrivna faktorer vilket gör att läsaren kan dra fel slutsatser. Läsaren kan också få uppfattningen att fallstudien är en redogörelse för en helhet och inte bara den del fallstudien berör.

2.5 Datainsamling

I vår insamling av information har vi gjort sökningar i de olika databaserna Lovisa och ELIN. Sökningarna har dels gått ut på att hitta applicerbar litteratur, dels användbara artiklar samt andra publikationer. Ett andra tillvägagångssätt för oss att få information har varit genom olika intervjuer där vi även fick tillgång till visst tryckt material. Internet har varit en tredje informationskälla.

2.5.1 Primärdata

Primärdata är den information som vi själva, genom intervjuer samlat in. Informationen samlade vi in enbart i syfte att använda i denna uppsats²¹. Den primärdata vi använt oss av i uppsatsen har dels kommit från intervjuer med personer med inblick i FöreningsSparbankens mångfaldsprojekt, dels med en person med anknytning till mångfaldsforskning. Vi har gjort en personlig intervju med Birgitta Andersson som är kontorschef på bland annat FöreningsSparbankens kontor på Rosengård. Vi har även genomfört två intervjuer via telefon. Den första var med Jan Calner som fram till han gick i pension hösten 2003 var ansvarig för FöreningsSparbankens integrationsarbete. Den andra personen som vi

²⁰ Kenny & Grotelueschen i Merriam Sharan, *Fallstudien som forskningsmetod*, (1994).

²¹ Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten*, (1998).

telefonintervjuade var Gabriella Nilsson Fägerlind som är sakkunnig inom forskningen kring mångfald i Sverige.

Vi valde att intervjua Birgitta Andersson eftersom hon är kontorschef på FöreningsSparbankens kontor på Rosengård. Birgitta Andersson är den som under hela mångfaldssatsningen på Rosengård varit ytterst ansvarig för projektet. Vi ansåg henne vara den person som hade bäst helhetsbild av mångfaldsprojektet och dess effekter. Vår empiri bygger därför till största del på den information vi fått genom Birgitta Andersson.

Vi valde också att intervjua Jan Calner eftersom han var ansvarig för FöreningsSparbankens integrationsarbete, i hela Sverige, då mångfaldsprojektet på Rosengård genomfördes. Han var även kontorschef på FöreningsSparbankens kontor i Rinkeby då de som första FöreningsSparbankskontor genomförde ett mångfaldsprojekt. Genom att intervjua Jan Calner var vår ambition att skapa oss en bättre översikt av synen på mångfald inom FöreningsSparbanken. Vi ville även att Jan Calner skulle bidra till att vi fick en mer heltäckande bild av hur FöreningsSparbankens mångfaldsarbete fungerat.

Gabriella Nilsson Fägerlind var den tredje och sista personen som vi intervjuade. Anledningen till att hon intervjuades var att hon besitter stora kunskaper och erfarenheter gällande mångfald i arbetslivet samt hur man jobbar med mångfaldsfrågor i praktiken. Vi ansåg det värdefullt att få andra perspektiv på mångfald än de som erhållits från vårt fallföretag, FöreningsSparbanken. Intervjun bidrog med många nya tankar och infallsvinklar om bland annat mångfaldsforskning i Sverige och arbetet på svenska företag. Det har haft stor betydelse för vår analys att känna till hur stora kunskaperna inom området är utanför vårt fallföretag liksom hur långt Sverige kommit i sin forskning om mångfald i jämförelse med andra länder.

2.5.1.1 Intervju med Birgitta Andersson²²

Intervjun med Birgitta Andersson ägde rum på Rosengårdskontoret. Eftersom vi enbart hade en viss teoretisk och empirisk kunskap om FöreningsSparbankens mångfaldsprojekt på Rosengård innan intervjun, var vi ute efter att få ny information och nya infallsvinklar. Därför valde vi att använda oss av en delvis strukturerad intervju²³. Då vi hade för avsikt att belysa en del specifika områden hade vi i förväg skickat ut en del av frågorna och även en kort beskrivning av vårt uppsatsarbete via e-mail några dagar i förväg. På så sätt visste respondenten, Birgitta Andersson, i förväg vad intervjun skulle handla om och kunde därför ta fram tryckt material som hon visste skulle komma oss till nytta. Att ge henne frågorna i förväg var också ett bra sätt för oss att få kontakt med henne och skapa förtroende. Som den delvis strukturerade intervjun föreskriver byggdes intervjun upp på så sätt att vi hade ett antal förberedda frågor, men i takt med att

²² Se bilaga 1.

²³ Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten*, (1998).

respondenten besvarade dessa frågor kunde vi även ställa följdfrågor och ändra ordningen bland frågorna²⁴. Samtliga gruppmedlemmar tog anteckningar under intervjun och direkt efter sammanställde och utvecklade vi våra tankar och det som vi antecknat. På detta sätt ansåg vi att vi fick ut maximalt av intervjun.

När vi formulerade frågorna till intervjun tog vi hänsyn till de råd som anges i Andersens bok och som vi ansåg relevanta angående hur intervjufrågor bör formuleras. Eftersom uppsatsens teorikapitel bygger på olika modeller och begrepp formulerades frågorna med hänsyn till respondentens eventuellt begränsade kunskaper om dessa modeller. Den första frågan som vi valde att ställa till Birgitta Andersson var om hon kunde berätta om bakgrunden till mångfaldssatsningen. På detta vis inledde vi intervjun med en öppen och grundläggande fråga, vilket var bra för fortsättningen av intervjun. En av de första frågorna i intervjun var att respondenten ombads definiera vad begreppet mångfald betydde för henne. På så sätt har onödiga missförstånd kunnat undvikas genom att vi har förvissat oss om att vi förstår vilken innebörd respondenten lägger i mångfaldsbegreppet. Ett annat råd som vi har tagit till oss är att i möjligaste mån försöka undvika att ställa ledande frågor.²⁵

2.5.1.2 Intervju med Jan Calner²⁶

Den andra intervjun, med Jan Calner som fram till hösten 2003 var ansvarig för FöreningsSparbankens integrationsarbete, genomfördes via telefon. Precis som i intervjun med Birgitta Andersson använde vi oss av den delvis strukturerade intervjuformen på grund av samma anledningar som ovan. Intervjun genomfördes via högtalartelefon. En av oss intervjuade medan de andra i gruppen förde anteckningar. På detta sätt ansåg vi att vi fick ut mest av telefonintervjun eftersom intervjuaren då kunde koncentrera sig på att ställa frågor och be respondenten utveckla sina svar samtidigt som de övriga kunde föra noggranna anteckningar. Omedelbart efter intervjun var avslutad sammanställde vi samtligas anteckningar och tankar om svaren. Precis som vid intervjun med Birgitta Andersson tog vi hänsyn till relevanta råd angående intervjuer som finns i Andersens bok.

2.5.1.3 Intervju med Gabriella Nilsson Fägerlind²⁷

Liksom i de två tidigare fallen använde vi oss även denna gång av den delvis strukturerade intervjuformen. Gabriella Nilsson Fägerlind intervjuades per telefon i sitt hem av en deltagare i uppsatsgruppen. Liksom vid intervjun med Birgitta Andersson hade frågorna skickats ut i förväg via e-mail, så att respondenten skulle få möjlighet att förbereda svaren bättre. Detta fungerade mycket bra och vid själva

²⁴ Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten*, (1998).

²⁵ Ibid.

²⁶ Se bilaga2.

²⁷ Se bilaga3.

intervjun erhöles en fyllig och användbar information. Respondenten talade relativt fritt under hela intervjun och besvarade samtliga frågor vi önskade få svar på. I slutet av samtalet gavs Gabriella Nilsson Fägerlind chans att själv fylla ut intervjun med egna tankar som hon ansåg relevanta för vårt arbete. Detta medförde att vi fick ut ännu fler perspektiv och insikter av denna intervju.

2.5.2 Sekundärdata

Sekundärdata är data som har samlats in av andra personer och forskare för andra syften än vårt²⁸. Den litteratur vi använt oss av, de artiklar vi läst igenom, den information som vi funnit på Internet samt det tryckta material vi fick vid intervjun med Birgitta Andersson är samtliga exempel på sekundärdata. Sekundärdata kan delas in i processdata, bokföringsdata samt forskningsdata²⁹. Av dessa tre har vi använt oss av processdata och forskningsdata. Det material som vi fick i samband med intervjuerna samt den information vi fick genom Internet och artiklar som inte är framställda av forskare, faller in under kategorin processdata. Den litteratur vi använt oss av har i stor utsträckning varit forskningsdata, det vill säga data som samlats in av andra forskare vilket även innefattar kurslitteratur som vi använt på tidigare kurser.

I vår sökprocess har vi använt oss av databaserna Lovisa och ELIN då vi velat få fram litteratur, artiklar och andra tryckta skrifter. Litteraturen vi använt oss av har vi huvudsakligen hittat i Lovisa där vi sökt på begrepp som mångfald, diversity, diversity management, workforce diversity, projekt samt olika författarnamn som vi kommit över via referenser och källförteckningar. Vad gäller artiklarna har vi i databasen ELIN sökt på samma begrepp som ovan samt även på vårt fallföretag FöreningsSparbanken. Även här har vi gjort sökningar på författarnamn efterhand som vi fått ökad inblick i ämnesområdet. Vi anser det vara vanskligt att ange hur vi gått tillväga vid våra informationssökningar på Internet, då ett spår ofta leder till ett annat genom att man via länkar snabbt förflyttar sig mellan olika webbsidor. Övergripande kan man säga att sökningarna oftast startat på någon av sökmotorerna www.google.com eller www.yahoo.com. Sökorden vi använt oss av på Internet är desamma som vi använt oss av i Lovisa och i ELIN.

2.6 Källkritik

En svårighet med uppsatser som grundas på kvalitativa data är att tillförlitligheten och objektiviteten i studien kan ifrågasättas på grund av den personliga tolkningen och bearbetningen av den information vi samlat in. För att kunna minimera denna problematik bör man vara självkritisk och noga granska det insamlade materialet

²⁸ Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten*, (1998).

²⁹ Ibid.

samt tolkningen av detta.³⁰ Då denna situation uppstått har vi vänt oss till utomstående personer som tagit del av materialet och gett oss sina synpunkter på det.

Det kan ses som en nackdel att empiriavsnittet till största del baserats på de uppgifter vi fått vid intervjun med Birgitta Andersson. Det kan finnas en risk att hon som kontorschef och ytterst ansvarig för mångfaldsprojektet på Rosengård inte kunnat ge en helt objektiv beskrivning av projektet. Eftersom vi har haft medvetenhet om denna nackdel har vi kunnat vara kritiska och noga försökt att värdera den information hon delgett oss. På detta sätt hoppas vi kunna minimera effekterna av detta problem.

2.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet är ett mått på undersökningsmetodens konsistens och stabilitet, det vill säga i vilken grad samma resultat skulle kunna uppnås om undersökningen upprepades av någon annan³¹. Eftersom det i vårt uppsatsarbete ingått att tolka andra människors upplevelser och beskrivningar är det inte sannolikt att någon annan skulle uppnå exakt samma resultat som vi. I ett försök att höja reliabiliteten har vi vid genomförandet av intervjuerna varit noga med att föra ordentliga och fullständiga anteckningar. Omedelbart efter att en intervju genomförts har vi även, vilket nämnts ovan, suttit ner tillsammans och diskuterat igenom intervjun.

2.6.2 Validitet

Validiteten är ett mått på undersökningens kvalitet, det vill säga om undersökningen håller sig till vad den är avsedd att mäta³². Att få information som uppfyller kraven på validitet underlättas om man gör en kvalitativ studie i motsats till om man gör en kvantitativ studie. I den kvalitativa undersökningen skapar vi en mycket större närhet till det objekt som skall studeras. På detta vis kan objektet få möjlighet att själv styra sin medverkan och även ge en tydligare redogörelse.³³

³⁰ Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten*, (1998).

³¹ Ibid.

³² Ibid.

³³ Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik*, (1997).

3 TEORI

I detta kapitel kommer vi att presentera tre olika områden som kommer att ligga till grund för vår analys. Alla delarna har relevans för att besvara vårt syfte och uppfylla målen med vår uppsats. De tre delarna presenteras här i tur och ordning. I analysen kommer vi sedan att koppla samman de tre delarna på ett tydligt sätt.

Det första området som vi kommer att presentera är mångfald. Detta områdes relevans finner vi självklar och anser därför inte att det behöver någon längre förklaring. Andra området är inriktat på projektteori. Projektteorin har vi för avsikt att använda för att analysera hur vårt fallföretag har arbetat i projektform när de genomförde sin mångfaldssatsning. Det avslutande och tredje teoriområdet är Service management systemet. Service management systemet, utarbetat av Richard Normann med flera, fungerar som ett verktyg för att kunna analysera ett tjänsteföretags centralaste delar. Denna modell kommer vi att använda för att analysera hur FöreningsSparbanken påverkas av mångfaldssatsningen.

Med utgångspunkt från mångfald kommer vi att föra uppsatsen i två olika riktningar. Första riktningen, projektriktningen, är tänkt att beskriva och förklara hur ett företag kan arbeta för att, genom projektarbete, införa en förändring i företaget. Vi beskriver hur företaget går från den situation de inledningsvis befinner sig i till en situation där man har implementerat en mångfaldsstruktur i företaget. Den andra riktningen, Service Management systemriktningen, är tänkt att åskådliggöra vilka delar av ett företag som påverkas av en mångfaldssatsning. Genom att med hjälp av de här tre olika teorierna titta på FöreningsSparbankens mångfaldssatsning hoppas vi kunna göra en övergripande beskrivning av den. De två riktningarna är starkt kopplade till varandra då projektarbetet leder till förändring av Service management systemet samtidigt som det är problem inom Service management systemet som oftast innebär att företag upplever att de måste förändras och därmed är i behov av att starta projekt av den här typen.

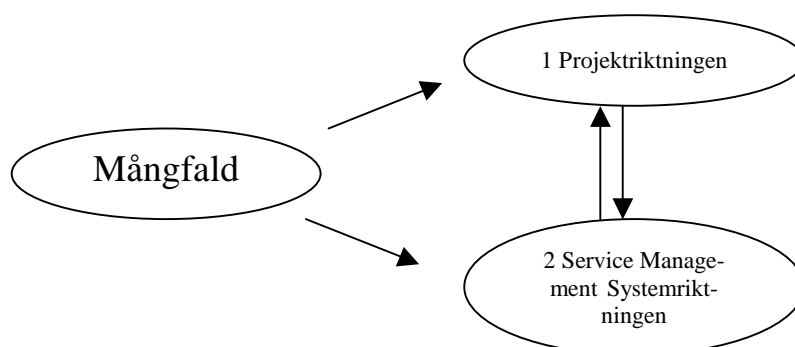


Fig 1: Egen modell över kopplingen mellan teoriavsnitten.

3.1 Mångfald

”We may have come in different ships, but we are all in the same boat now” Martin Luther King Jr.³⁴

Mångfaldsbegreppet är ett begrepp som allt oftare hörs i samhällsdebatten, men vad innebär mångfald egentligen? Forskaren Roosevelt Thomas beskriver mångfald genom att likna det vid en glasburk med godis. Burken är nästan fylld med röda karameller. Sedan fylls burken på med blåa och gula karameller som blandas med de röda. En vanlig missuppfattning av mångfaldsbegreppet är att man tror att de senast tillsatta karamellerna står för mångfalden. Detta menar Roosevelt Thomas är en felaktig uppfattning. Det är nämligen blandningen av både röda, blåa samt gula karameller som representerar mångfalden. Man måste förstå att en satsning på mångfald berör alla anställda, och inte enbart är en fråga om vad man ska göra med de blå och gula karamellerna.³⁵

När man talar om en mångfaldig personalstyrka tänker kanske många i första hand på en personalstyrka som innefattar både män och kvinnor såväl som personer med utländsk bakgrund. Numera stannar allt färre företag vid denna betraktelse. Man anser att alla personer är unika och att rent homogena grupper enbart finns i teorin. Personliga egenskaper och olikheter påverkar varje människas syn på livet, lust att arbeta, förmåga att ta kritik och så vidare. Sammanfattningsvis kan man med fog påstå att vi alla är olika.³⁶

Tidigare organisationsteori ansåg att homogena arbetsgrupper presterade bättre än heterogena arbetsgrupper och uppmuntrade likheter istället för mångfald. Dessa teorier föreslog att företag när de anställde personal borde rekrytera från grupper som historiskt betraktades som tillförlitliga. Teoretikerna betonade fördelarna av att rekrytera personal som liknade de redan anställda. Vidare skulle man genom internutbildningar forma personalen på så sätt att samtliga på arbetsplatsen tänkte och arbetade på liknande sätt. Detta för att undvika konflikter, missförstånd samt för att skapa en enhetlig företagskultur.³⁷ Tidigare kunde företagen genom massproduktion av standardiserade varor vara framgångsrika. Numera har företagen tvingats att interagera med marknaden på ett helt annat sätt för att kunna nå framgång. Förmågan att anpassa sig efter rådande omständigheter på marknaden där man verkar samt att läsa av sina kunder har blivit nödvändigt i vårt samhälle där flertalet marknader präglas av hyperkonkurrens.³⁸

Det finns många och tydliga fördelar med samkörda och homogena företagsorganisationer, men det finns naturligtvis även nackdelar. En av de största

³⁴ Citat från: Skog, Eva, *Diversity – så satsar amerikanska företag med mångfald*, (1995). s.2.

³⁵ Skog, Eva, *Diversity – så satsar amerikanska företag med mångfald*, (1995).

³⁶ Ibid.

³⁷ Ferris G. R., et al i Näringsdepartementet, *Alla lika olika – mångfald i arbetslivet*, Ds 2000:69, (2000).

³⁸ D’Aveni, Richard A, “*Coping with hypercompetition: utilizing the new 7’s framework*”, (1995).

nackdelarna för företag som präglas av homogenitet är att de har svårt att vara effektiva i den nya omvärld som beskrivs ovan vilken innebär snabb teknologisk utveckling och stora sociala förändringar.³⁹

Dagens organisationsteori betonar allt oftare mångfaldens positiva egenskaper såsom flexibilitet och kreativitet⁴⁰. Företag och organisationer blir effektivare om de på ett bra sätt kan integrera med sin omvärld. För att kunna integrera med sin omgivning underlättar det om sammansättningen av personalen speglar befolkningen. Detta har lett till att mångfaldstänkandet fått ökad genomslagskraft inom organisationsteorin.⁴¹

3.1.1 Mångfaldsbegreppets framväxt

Mångfaldstänkandet har sina rötter i USA, vilket kan ses som naturligt då USA är en nation som alltid bestått av många etniska minoriteter. I och med införandet av lagen Civil Rights Act 1964 myntade president Lyndon B. Johnson begreppet affirmative action. De olika federala myndigheterna tvingades ta så kallade affirmative steps för att försäkra sig om att deras personalsammansättning speglade demografin i landet och gav alla minoriteter samma möjligheter. Affirmative action kan ses som åtgärder för att öka representationen av diskriminerade grupper i arbetslivet. Detta görs genom att sätta mål för antalet anställda, utbildade och befordrade personer ur dessa grupper, samt att aktivt arbeta för att nå dessa mål. Amerikanska företag är vanligtvis mycket måna om att följa lagarna eftersom det amerikanska rättsväsendet medför att stämningsbeloppen kan bli väldigt höga. Företagen har därför på ett tidigt stadium blivit tvingade att både införa och hantera mångfald i sina organisationer.⁴²

Att satsa på mångfald innebär att på bästa sätt ta till vara på och handskas med mångfald så att alla kan utvecklas till sin fulla potential, samverka och bidra med sitt bästa för att nå företagets mål. Mångfaldstänkandet ses som en förlängning av affirmative action. Den största skillnaden är att affirmative action är kopplat till lagboken medan mångfaldsarbete genomförs på frivillig basis. En annan skillnad är att mångfaldstänkande handlar om att skapa de bästa förutsättningarna för en mångfaldig arbetsstyrka medan affirmative action enbart handlar om att öka antalet personer ur minoritetsgrupper.⁴³

³⁹ Kossek E. E. & Lobel Sharon, i Näringsdepartementet, *Alla lika olika – mångfald i arbetslivet, Ds 2000:69*, (2000).

⁴⁰ Se mer om kreativitet i kap. 3.3.5.1.

⁴¹ Näringsdepartementet, *Alla lika olika – mångfald i arbetslivet, Ds 2000:69*, (2000).

⁴² Skog, Eva, *Diversity – så satsar amerikanska företag med mångfald*, (1995).

⁴³ Ibid.

3.1.2 Intern mångfald

Mångfaldsarbete kan delas in i intern respektive extern mångfald. När man talar om intern mångfald fokuserar man på företagets egen personalstyrka. Det finns två olika perspektiv beträffande intern mångfald. Det första perspektivet innebär att företaget redan besitter stor mångfald bland personalen och vill utnyttja potentiella fördelar alternativt lösa problem som uppstått. Det andra perspektivet innebär att företaget vill öka mångfalden eftersom man har insett fördelarna.⁴⁴

3.1.3 Extern mångfald

Arbete med extern mångfald innebär de aktiviteter som sker utanför företagets väggar med hjälp av organisationen som den interna mångfalden skapat. Exempel på arbete med extern mångfald kan vara att anlita leverantörer och återförsäljare som ägs och drivs av personer ur minoritetsgrupper. Ett andra exempel kan vara att anpassa företagets produkter till en mångfaldig kundkrets. Ett tredje exempel är att anpassa marknadsföringen. Det kan gå till på så sätt att man analyserar eventuella framtida kunders behov, värderingar och levnadssätt. Vid detta analysarbete kan man dra stor nytta av mångfalden hos den egna personalen.⁴⁵

3.1.4 Mångfald och ekonomisk lönsamhet

Ur ett mänskligt perspektiv är den grundläggande anledningen för arbete med mångfald alla människors lika värde. Men incitamenten för de företag som satsar på mångfald är huvudsakligen ekonomiska.

Det finns flera anledningar till att mångfald skapar ekonomisk lönsamhet. En anledning är att den arbetsföra befolkningen är brett sammansatt och kompetenta personer finns i alla delar av befolkningen. Detta innebär att det är lönsamt både för det enskilda företaget och för samhället i stort att så många personer som möjligt kan bli aktuella för alla sorters arbete. Att medvetet försöka rekrytera⁴⁶ alla personer oavsett etnisk bakgrund till alla typer av arbeten gör möjligheten större att finna de mest lämpade personerna för arbetena. Detta leder till att det skapas en nyttig konkurrens om jobben.⁴⁷ Det är alltså viktigt att ta tillvara på alla personer oavsett bakgrund, eftersom det är kunskapen man vill åt. Man tjänar inte pengar på bakgrund utan på kompetens.⁴⁸ Det är viktigt att företagen gör allt som står i deras makt för att anpassa sig och sina organisationer och få alla att känna sig välkomna, uppleva att de har chans att utvecklas och avancera i sitt arbete och

⁴⁴ Skog, Eva, *Diversity – så satsar amerikanska företag med mångfald*, (1995).

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Se mer om rekrytering i kap. 3.3.3.1.

⁴⁷ Näringsdepartementet, *Alla lika olika – mångfald i arbetslivet*, Ds 2000:69, (2000).

⁴⁸ Alm, Daina, *Fördel Mångfald*, (1999).

undvika att slå i ”glastaket”.⁴⁹ ”Glastaket” är en översättning av det amerikanska begreppet ”the glass ceiling”. Detta symboliserar ett ”glastak” som många minoritetsgrupper riskerar att stöta in i när de försöker göra karriär inom ett företag. Denna företeelse kan leda till att anställda som berörs av detta känner frustration, vilket i sin tur kan leda till att personerna i fråga säger upp sig.⁵⁰ Det räcker alltså inte med att enbart rekrytera personer från minoritetsgrupper. Man måste även klara av att behålla den nya mångfaldiga personalgruppen. Lyckas företagen skapa denna arbetsmiljö där all personal känner sig uppskattad kan man minska sin personalomsättning vilket leder till att man i förlängningen kan spara pengar.⁵¹

En annan anledning är att diskriminering i arbetslivet, förutom ur den mänskliga aspekten, även har ett ekonomiskt pris. Det kan vara högre sjukfrånvaro, ökad personalomsättning eller trytande motivation i hela personalstyrkan. Diskriminering och trakasserier leder ofta till att vantrivsel och rädsla uppstår. Detta påverkar arbetsmoralen negativt, inte bara hos de direkt drabbade, utan på hela arbetsplatsen.⁵²

Ytterligare ett skäl till att mångfald skapar ekonomisk lönsamhet är att företag får goodwill. Denna goodwill skapas genom att företagen får positiv uppmärksamhet när de har en rekryteringspolitik som främjar mångfald. Denna positiva uppmärksamhet kan generera fler kunder, men även göra det lättare att rekrytera personal. Företagen fungerar även bättre tillsammans med sin omvärld om personalstyrkan speglar den demografiska strukturen. Många industriländer har en stor andel personer med utländsk bakgrund.⁵³ En strategiskt sammansatt personalstyrka kan då generera många fördelar genom en intern mångfald⁵⁴. Tjänsteföretag som har många personliga kontakter med sina kunder kan tjäna mycket på att ha en mångfaldig personalstyrka som speglar kundkretsen. Personal med en viss etnisk bakgrund kan ge sitt företag unik kunskap när det gäller att förstå en kund med samma bakgrund.⁵⁵

En brett sammansatt personalstyrka som består av personer med olika bakgrunder och erfarenheter är även det något som kan leda till ökad lönsamhet genom att personalstyrkan är mer kreativ⁵⁶ och nytänkande än en homogen arbetsstyrka. En blandad personalstyrka har ett bredare perspektiv och kan finna fler sätt att lösa ett problem. Guzzo nämner att forskning inom området har visat att grupper med olikheter mellan medlemmarna har bättre besluts- och problemlösningsförmåga⁵⁷. Denna forskning har även visat att homogena arbetsgrupper ofta lider av att

⁴⁹ Näringsdepartementet, *Alla lika olika – mångfald i arbetslivet*, Ds 2000:69, (2000).

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Ibid.

⁵² Ibid.

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Skog, Eva, *Diversity – så satsar amerikanska företag med mångfald*, (1995).

⁵⁵ Näringsdepartementet, *Alla lika olika – mångfald i arbetslivet*, Ds 2000:69, (2000).

⁵⁶ Se mer om kreativitet i kap. 3.3.5.1.

⁵⁷ Guzzo R. A., i Näringsdepartementet, *Alla lika olika – mångfald i arbetslivet*, Ds 2000:69, (2000).

gruppledmedlemmarna ofta tänker i samma banor⁵⁸. Det räcker dock inte att enbart satsa på en mångfaldig personalstyrka. För att man ska kunna dra nytta av fördelarna som till exempel kreativitet gäller det att man skapar sig insikt och kunskap om mångfald samt respekt för andras åsikter och sätt att vara.⁵⁹ Detta exemplifieras i figuren nedan.

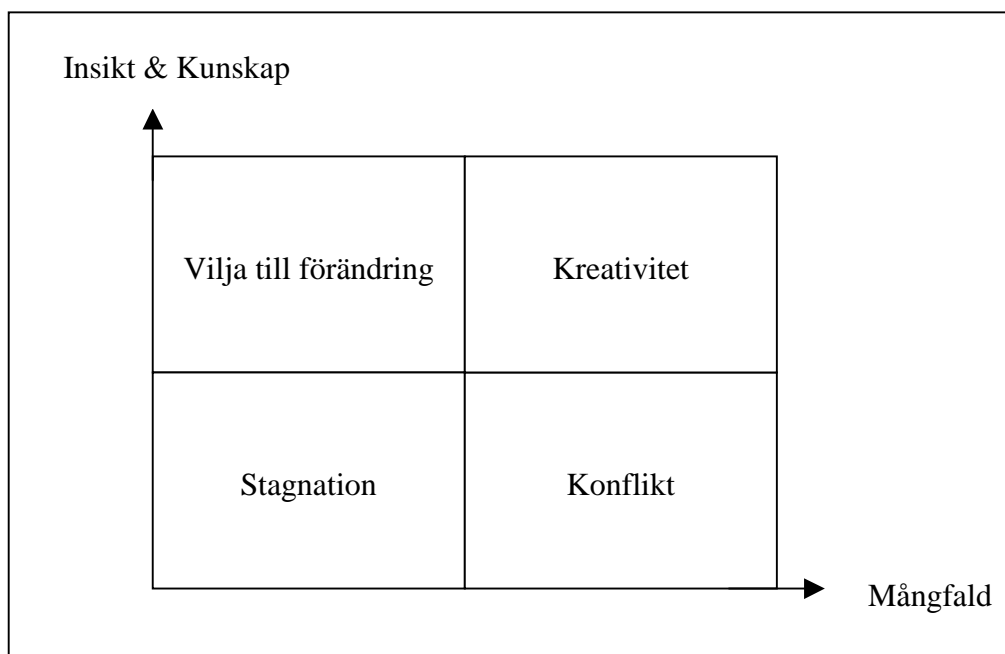


Fig. 2: Alm, Daina, *Fördel Mångfald*, (1999). s. 42

Även om det finns många anledningar att tro att mångfald skapar lönsamhet, både för enskilda företag samt för samhället i stort, finns det än så länge relativt få vetenskapliga belägg för detta. Detta beror på att det är ett förhållandevis nytt forskningsområde. Det finns dock ett par väl genomarbetade studier som visar att mångfald påverkar det enskilda företags lönsamhet. En av dessa studier kunde visa att lagar mot diskriminering samt medvetna program som motverkar diskriminering var lönsamma för de berörda företagen. Lagarna och programmen höjde arbetsprestationen bland de anställda som var berörda vilket ledde till högre lönsamhet.⁶⁰

Företag som fått en positiv image⁶¹ utåt när de uppmärksammas offentligt för sina insatser vad gäller mångfald, har fått fördelar som högre aktievärde och lättare att få tillgång till investeringskapital. Som nämnts ovan kan detta bero på

⁵⁸ Janis i Alm, Daina, *Fördel Mångfald*, (1999).

⁵⁹ Alm, Daina, *Fördel Mångfald*, (1999).

⁶⁰ Schotter A & Weigelt K. i Näringsdepartementet, *Alla lika olika – mångfald i arbetslivet*, Ds 2000:69, (2000).

⁶¹ Se mer om image i kap. 3.3.4.

att företag som arbetar med mångfald anses ha mer kreativitet i företagskulturen och bättre anseende bland konsumenterna.⁶²

Som även påtalats tidigare blir företagets kommunikation med marknaden allt viktigare. Det är betydelsefullt att kunna möta människor på rätt sätt, ha social kompetens och förstå kunden. Detta gäller främst tjänstesektorn som är snabbt växande och präglas av kundkontakter. Det är viktigt för ett tjänsteföretag att ha ett väl uppbyggt Service management system där mångfald ingår i samtliga delkomponenter. En mångfaldig kundkrets ser det som positivt att bli bemött av en mångfaldig personalstyrka. Kunderna blir mer lojala om de känner sig förstådda och får sina behov tillgodosedda. Detta resonemang förtydligas om man tänker sig in i situationen att svenska, manliga fyrtiotalister ska utforma passande tjänster och förstå samt kunna sätta sig in i vad kvinnliga åttiotalister med utländsk bakgrund efterfrågar.⁶³

3.1.5 Problem med mångfald

Som diskuterats i avsnittet ovan finns det fog för att anta att mångfald ökar företagets potentiella effektivitet. Samtidigt kan det dock innebära vissa problem. Det är mer troligt att det uppkommer samarbetsproblem i heterogena grupper jämfört med i homogena grupper, framförallt i uppstartandet av en verksamhet om man inte medvetet uppmärksammar och satsar på att lösa dessa konflikter.⁶⁴ Medlemmarnas likheter i en grupp får effekter för gruppens sammanhållning, vilket får konsekvenser för heterogena grupper. Studier visar att heterogena grupper har sämre sammanhållning än homogena grupper. Personer som sticker ut från majoriteten i en personalgrupp kan få mindre information och inte lika stort gehör för sina idéer och förslag som övriga i gruppen. Detta kan påverka personens prestationer negativt.⁶⁵

Det finns forskare inom området som argumenterar mot en försköning av mångfaldsarbetet. Dessa menar att det sällan är så enkelt som det utmålas i teorin att genomföra en mångfaldssatsning inom ett företag. Det krävs mer än att enbart lära känna de som man tycker är annorlunda för att inse hur mycket man har gemensamt. Dessa forskare anser att man lika gärna kan få sina tidigare fördomar bekräftade vid närmare kontakt, och kanske till och med få nya fördomar. I forskningssyfte har det satts samman flera grupper som består av personer som till synes är lika men som inte känner varandra sedan tidigare. I dessa studier har man kunnat se att personer inom sin egen grupp uppskattar varandra medan de ogillar

⁶² Wright P. et al. i Näringsdepartementet, *Alla lika olika – mångfald i arbetslivet*, Ds 2000:69, (2000).

⁶³ Alm, Daina, *Fördel Mångfald*, (1999).

⁶⁴ Thornburg T. H., och Cox T. H. et al i Näringsdepartementet, *Alla lika olika – mångfald i arbetslivet*, Ds 2000:69, (2000).

⁶⁵ Jackson, S.E. & Ruderman M. 1996 i Näringsdepartementet, *Alla lika olika – mångfald i arbetslivet*, Ds 2000:69, (2000).

personer i de andra grupperna. Man har alltså kunnat konstatera att diskriminering kan bero mer på gruppdynamik än på fördomar.⁶⁶

Desto mer man uppmärksammar skillnaderna ju mer tenderar individen att känna grupptillhörighet. När man kommit närmare och lärt känna en människa med till exempel en annan religion kanske man verkligen upplever hur stora skillnaderna egentligen är och då kanske man känner mer tillhörighet med människor med sin egen religion. Detta gör att komplexiteten ökar. För att undvika detta bör man som ledare se varje anställd person som en individ och inte generalisera en hel grupp.⁶⁷

3.1.6 Mätbarhet

Det kan vara svårt att kvantifiera effekterna av ett mångfaldsprojekt eftersom det inte finns någon enkel och överskådlig metod för detta. Att i siffror återge om till exempel kreativiteten ökat, sedan man på ett företag genomfört ett projekt för ökad mångfald i organisationen, är svårt om inte omöjligt.⁶⁸

Det finns metoder för att mäta graden av mångfald, vilket skulle kunna vara antalet anställda med utländsk bakgrund eller hur marknadsandelarna⁶⁹ bland kunder med utländsk bakgrund har förändrats.⁷⁰ Vad som däremot är svårare att mäta är de ekonomiska effekterna av en mångfaldssatsning.

3.2 Projektteori

Ordet projekt kommer från latinets *projectum* vilket betyder ungefär ”det framkastade”.⁷¹ Denna härledning antyder att det rör sig om något som skiljer sig från den ordinarie verksamheten, något som ställs i förgrunden och ges extra uppmärksamhet eller prioritet. Enligt Svenska Akademien finns ordets användning i svenska språket dokumenterad från 1538⁷². Ett projekt kan med en vidare innebörd åsyfta allt från att sätta ihop en IKEA-möbel eller att kratta löv till att genomföra en mångfaldssatsning inom ett företag. Vi kommer i vår uppsats att fokusera på den mer vedertagna betydelse som används i professionella sammanhang.

Selin definierar ett projekt som ”en tidsbegränsad och från övrig verksamhet avgränsad arbetsuppgift som genom styrning av tilldelade resurser skall nå

⁶⁶ Michael B. Elmes i Alm, Daina, *Fördel Mångfald*, (1999).

⁶⁷ Alm, Daina, *Fördel Mångfald*, (1999).

⁶⁸ Skog, Eva, *Diversity – så satsar amerikanska företag med mångfald*, (1995).

⁶⁹ Se mer om marknadssegmentering i kap. 3.3.1.

⁷⁰ Fägerlind, Gabriella, *Kompetens för mångfaldens arbetsliv - sammanfattning av 15 utvecklingsprojekt* (2001).

⁷¹ Johansson, Staffan et al., *Projekt som förändringsstrategi*, (2000).

⁷² Engwall, Mats, *Jakten på det effektiva projektet*, (1995).

uppställda mål”⁷³. Denna definition torde inte vara särskilt avvikande utan kan ses som en typisk och allmänt accepterad beskrivning av vad ett projekt är. Det rör sig alltså om en uppgift som är tidsbegränsad, har tilldelats vissa resurser och har ett bestämt mål. Detta kan sägas vara projektets tre grundpelare, de förutsättningar under vilka uppgiften skall planeras och genomföras. I litteraturen uttrycks detta på ett något varierande sätt såsom kostnad - tid - kvalitet, kostnad - tid - funktion etcetera, men grundidén är den samma.

Projektet är av engångskaraktär och har per definition en början och ett slut. Målet kan vara någon form av förändring eller utveckling, såsom en mångfaldssatsning, men det kan också vara mer konkret som att uppföra en byggnad eller sy upp en kostym. I projektlitteraturen skiljer man ofta på projektet, arbetsuppgiften, och objektet, den färdiga produkten. Som ett exempel kan nämnas att arbetet med att bygga ett hus är ett projekt, medan det färdiga huset är ett objekt.⁷⁴ Vid mindre konkreta projektmål, till exempel ett mångfaldsprojekt, är objektet naturligtvis svårare att definiera, då man kanske inte med säkerhet känner till vart arbetet kommer leda. Tunnelbyggen, hus etcetera är självförklarande, medan det vid exempelvis ett forskningsprojekt kan vara mycket svårt att förutse utfallet.

Även om man vid de flesta projekt strävar efter att uppfylla alla de tre dimensionerna tid, resurser och mål på bästa sätt, är det ofta nödvändigt att fokusera på en av dem. Då varje målformulering kan sägas vara en kompromiss mellan de tre variablerna, blir en perfekt måluppfyllelse i princip omöjlig.⁷⁵ Det finns knappast något som går att genomföra på ingen tid, till inga kostnader, men med ett perfekt resultat. Vi kan tänka oss exempel där ett av villkoren är orubbliga, och därmed avgör vilken aspekt som måste betonas. Vid produktion av ett flygplan till exempel, går det inte gärna att bortse från kvalitet, funktion och säkerhet utan det blir antingen kostnaden eller tidsramen som får justeras om målformuleringen måste ändras. Vid förberedelserna för en Nobelmiddag eller ett olympiskt spel går tidsramen knappast att flytta på, medan man vid ett forskningsprojekt kanske fortsätter så länge pengarna räcker och hoppas på ett så bra resultat som möjligt.

Varje projekt har vanligtvis sin egen budget, som fastställs då projektet initieras och gäller fram till dess avslutning. Projektbudgeten omfattar alla kostnader för projektet, oavsett vilken budgetperiod eller vilken av företagets funktion de härrörs till.

Projektorganisationen är unik för projektet och har satts samman enbart med syfte att genomföra uppgiften. Så snart målet är nått upplöses organisationen och medarbetarna återgår till den ordinarie verksamheten eller engageras i nya projekt. I centrum av projektorganisationen finns projektledaren. Det är han eller hon som

⁷³ Selin i Engwall, Mats, *Jakten på det effektiva projektet*, (1995).

⁷⁴ Engwall, Mats, *Jakten på det effektiva projektet* (1995).

⁷⁵ Ibid.

är ansvarig för att planera, leda och koordinera arbetet på ett sådant sätt att det genomförs inom ramarna för de tre dimensionerna tid, resurser samt mål.⁷⁶

3.2.1 Projektfaser⁷⁷

I ett projekts livscykel kan man prata om fyra olika faser. Dessa faser kan avlösa varandra eller löpa parallellt. De olika faserna är definitionsfasen, planeringsfasen, genomförandefasen samt reflektionsfasen. Vi kommer här beskriva de olika faserna i tur och ordning.

3.2.1.1 Definitionsfasen

Definitionsfasen är den fas av projektet då linjer dras upp och uppdraget diskuteras. Man undersöker om projektet har tillräcklig grund för att genomföras. Handlingsplaner, åtgärder, kritiska moment, kompetenskrav, restriktioner med mera diskuteras. När dessa ämnen blivit besvarade på ett tillfredställande sätt förs diskussionen vidare in på budget och liknande. Ett vanligt problem i denna fas är bristande analys vilket kan leda till felbedömningar som påverkar arbetet i genomförandefasen.

Ekonomi klarläggs helt och hållet i definitionsfasen då även projektets önskade resultat fastställs. Ekonomisk vinst eller förlust såväl som personalens kompetensutveckling, marknadsposition med mera bearbetas och bedöms.

Definitionsfasen har också en viktig uppgift genom att det under denna period måste skapas en grund för projektets värde och betydelse bland de inblandade. Samtidigt som detta sker skall rollerna i form av projektledare med mera fastställas.

För att projektets medarbetare skall bli motiverade bör man skapa visioner och resultatkrav som tydligt och klart utformas i form av olika målspecifikationer. Dessa mål är sedan styrande för projektets genomförande och utvärdering genom hela arbetet, därför måste de vara välformulerade och bearbetade. I planeringen måste man tänka på att det finns en koppling till företagets affärsidé och att projektet passar in i företaget.

Fasen övergår sedan till ett projektbeslut, vilket är sista steget i definitionsfasen. Det är viktigt att den som utses till projektledare varit engagerad tidigt i definitionsfasen så att det finns en medvetenhet och förståelse för projektet.

⁷⁶ Engwall, Mats, *Jakten på det effektiva projektet* (1995).

⁷⁷ Macheridis, Nikos, *Projektspekter*, (2001) om inget annat anges

3.2.1.2 Planeringsfasen

Nästa steg är planeringsfasen som inleds i och med det att ett projektbeslut är fattat. Nu bestäms vad som skall äga rum, när det ska ske samt när allting skall vara färdigt. Det skapas en fastare struktur i projektet.

Man kan skilja på ett organiskt och mekaniskt synsätt på planeringen. Det mekaniska synsättet betraktar projektets faser som ett antal på varandra följande faser. Det organiska synsättet sätter inga sådana gränser utan är mer öppet, där faserna flyter in i varandra och/eller löper parallellt. Vi anser att mångfaldsprojekt av den sorten denna uppsats handlar om, passar betydligt bättre in på det organiska synsättet, därför kommer vi utgå från detta synsätt framöver.

Det är viktigt att tänka på att göra en specificerad plan av vad som skall uträttas samtidigt som alla möjliga hinder, problem och dylikt uppmärksammas och lösningar på dessa problem diskuteras. Beroende och aktiviteter måste identifieras. Man måste göra en värdering av sina resursbehov och så vidare. Projektet skall helt enkelt planeras och förberedas så långt och bra som det överhuvudtaget är möjligt. Målen som utformas skall vara klara och tydliga annars kan de upplevas som ett problem med vilsna medarbetare som följd.

Projektet måste planeras på ett realistiskt sätt. Resurser och aktiviteter skall på ett genomförbart sätt delas på tid och medarbetare. Genom att planera på detta sätt skapas en flexibilitet med möjlighet att byta riktning och hantera förändringar med mera. Medarbetarna har större möjlighet att ta egna initiativ och vara kreativa.

3.2.1.3 Genomförandefasen

Precis som namnet antyder är det nu själva projektet fullbordas. Planerings och genomförandefasen flyter ofta in i varandra. Det kan därför vara svårt att säga exakt när faserna börjar och slutar. Faserna har mer en form av växelverkan där genomförande påverkar vidare planering och vice versa.

Man bör hela tiden vara uppmärksam på nya ingångsvärden eller nya händelser i omvärlden som kan påverka genomförandet. Istället för att styra projektet är det viktigt att leda det. Det vill säga att man har ett grepp om projektet utan att man påverkar riktningen. Detta ställer stora krav på projektledaren och dennes medarbetare. Projektledaren måste också vara duktig på att se till att de olika medarbetarna pratar med varandra så att det inte uppstår brist på kommunikation. I ett mångfaldsprojekt kan detta bli extra påtagligt då medlemmarna kan tänkas ha många olika ursprung och modersmål. Detta kan göra att det lätt uppstår kommunikationssvårigheter som kan leda till missförstånd. Ett annat problem som kan framkomma är att det uppstår obalans i ansvar och befogenhet, därför måste de olika rollerna vara tydligt definierade och fastslagna.

Projektledaren måste se till att engagemanget och motivationen inte försvinner i genomförandefasen. Projektledaren skall också se till att det finns en samhörighet och gruppidentitet som leder till att medarbetarna känner sig delaktiga och att det finns en flexibilitet i organisationen.

3.2.1.4 Reflektionsfasen

Nu är själva uppdraget slutfört och projektgruppen skall upplösas. Deltagarna skall för sin egen och för kommande projekts utveckling reflektera och fundera över vad som hänt i projektet. Vad som kunde ha gjorts bättre, vad som var bra och så vidare. Det är viktigt att denna fas inte glöms bort, eftersom här finns mycket information och lärdomar att dra nytta av.

I den sortens genomförandeprojekt som ett mångfaldsprojekt är så blir den sista fasen ganska omfattande och det är svårt att se något egentligt slut på den. Detta beror på att projektet syftar på att gå över till en slags driftsfas där nya relationer, avtal och människor kommer in i projektet. Då är det viktigt att det finns utbildning, förförståelse för vad driften handlar om och vilka de grundläggande målen som finns är. Annars finns det risk att driften förs i en annan riktning än vad som var tänkt i projektet. Ett sätt att arbeta med detta är att man upprättar dokumentation, handledning, manualer, kommunikationskanaler med mera så att relationen till projektet finns kvar.

3.2.2 Utvecklingsprojekt

Vi har valt att lyfta fram och mer ingående studera en särskilt typ av projekt, nämligen utvecklingsprojekt. Ett utvecklingsprojekt syftar till att förändra en redan befintlig verksamhet eller arbetsrutin och kan således sägas vara den sorts projekt som avviker mest från den traditionella projektteorin. Ett projekt i dess "normala" betydelse kännetecknas ju av ett självständigt och oftast tidsbestämt uppdrag, som så att säga upphör att existera när det väl avslutats.⁷⁸

Ett utvecklingsprojekt är uppbyggt av tre delprojekt eller skeden. Det första skedet består i att den aktivitet som skall behandlas lösgörs från den löpande verksamheten. Det kan till exempel röra sig om en rutin som måste effektiviseras, eller att man genom nya rekryteringsstrategier vill få en mer mångfaldig organisation. I det andra skedet pågår denna aktivitet parallellt med ordinarie verksamhet, det förekommer alltså inget avbrott under den tid projektet pågår. Om ett företag väljer att genomföra ett mångfaldsprojekt rör det sig troligtvis om en långvarig satsning och inte någon förvandling av organisationen som sker över en natt. Det gäller därför att kärnverksamheten kan fortgå under hela den tid som

⁷⁸ Johansson, Staffan et al., *Projekt som förändringsstrategi - analys av utvecklingsprojekt inom socialtjänsten* (2000).

utvecklingsprojektet pågår. Avgränsning av såväl tid som uppgift är också mer rörlig än hos det traditionella projektet, vilket innebär att den exakta tidpunkten för avslutande av projektet sällan eller aldrig är känd. Under det tredje och sista skedet skall utvecklingsprojektets resultat i form av den omarbetade aktiviteten återföras och implementeras i den löpande verksamheten. Vid ett lyckat resultat är alltså meningen att samma aktivitet som fanns tidigare kvarstår, men i en omarbetad och bättre version. Exempelvis kan projektet ha lett fram till nya arbetsmetoder eller att man förändrat strukturen i organisationen.⁷⁹ En mångfaldssatsning berikar företaget med nya perspektiv, nöjda kunder och god publicitet.

Utvecklingsprojekt påträffas företrädesvis i verksamheter som inte vanligtvis bedrivs i projektform, till skillnad från exempelvis konsult- eller byggbranschen som helt utgörs av projekt.⁸⁰ Det kan givetvis vara en svaghet att de som skall driva projektet inte har vana av projektarbete i lika stor utsträckning som andra projektgrupper. Ett tänkbart scenario är att gruppmedlemmarna varje gång kommer att stöta på alla de svårigheter som normalt förekommer vid definition och utformning av en projektuppgift, men utan de erfarenheter och kunskaper som en traditionell projektorganisation innehar. Detta skulle kunna leda till ineffektivitet och slöseri av tid och resurser. Å andra sidan kan det vara en fördel att inte vara låst i projektledningstänk och att kunna fokusera på det som skall genomföras istället för att följa projektformalia. Utvecklingsprojektet bryter per definition mot flera av projektteorins grundregler och kan därför drivas på ett friare och mer flexibelt sätt än andra typer av projekt.

3.3 Service Management Systemet⁸¹

Service management systemet består av fem delar som alla påverkar varandra på ett eller annat sätt. Vi har valt att ta med modellen då vi anser den vara relevant för vårt arbete eftersom den är utarbetad och anpassad för tjänsteföretag såsom vårt fallföretag. Vår ambition är att kunna beskriva hur mångfalden påverkar de olika delarna av systemet. För att anpassa modellen så bra som möjligt till vårt arbete har vi från grundmodellen valt att lyfta fram områdena rekrytering och kreativitet då vi anser att de har en central roll i mångfaldsarbete.

⁷⁹ Johansson, Staffan et al., *Projekt som förändringsstrategi - analys av utvecklingsprojekt inom socialtjänsten* (2000).

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ Normann, Richard, *Service Management*, (2000) om inget annat anges.

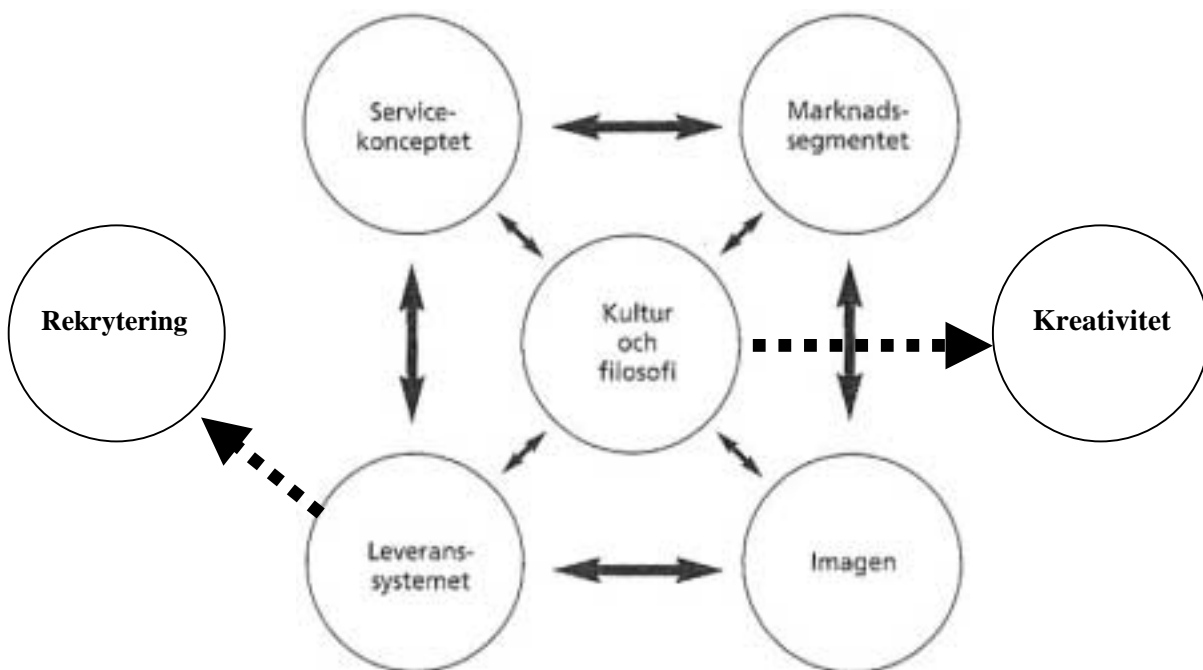


Fig. 3 Denna bild utgår från Richard Normanns Service management system. Vi har förändrat modellen genom att lyfta fram de två delarna rekrytering och kreativitet.⁸²

3.3.1 Marknadssegmentet

Den del av Service management systemet som kallas marknadssegmentet, syftar på de särskilda kundgrupper för vilka hela servicesystemet är utformat. För ett serviceföretag är marknadssegmentering kanske ännu viktigare än för ett tillverkande företag, då kunden ofta är medproducent och därmed utför en del av arbetet. Vid tillhandahållandet av en tjänst spelar kundens kunskapsnivå och förståelse en stor roll, varför medvetenhet om kundsegmentet är av mycket stor vikt för att kunna utforma rätt typ och rätt nivå av service. När man vill skapa medvetenhet om och insikt i kundsegmentet underlättar det om man har en mångfaldig personalstyrka som avspeglar kundsegmentet.

Ju mer kunskap man har om marknadssegmentet, desto mer individanpassad kan servicen bli. Det är viktigt att kunden känner att tjänsten är anpassad just efter hans eller hennes personlighet och individuella egenskaper. Det ger en känsla av exklusivitet, att tillhöra en särskild grupp och inte bara vara en i mängden. Det är bland annat mixen av tjänst, kunskapsöverföring och managementöverföring som bör anpassas till marknadssegmentet. Andra saker att tänka på är servicenivå i förhållande till pris kontra kvalitet samt vilken stil och image kunden vill leva upp till.

⁸² Normann, Richard, *Service Management*, (2000), s. 60.

Det finns alltså inget svar på vad som är en bra service, utan det beror helt på vem kunden är. Alla är inte beredda att betala ett högt pris för en hög service, utan nöjer sig med en tjänst som är lite enklare utformad. I många verksamheter är det lönsamt att utforma flera olika typer av service, anpassade för olika marknadssegment. Generellt kan man säga att en väl genomförd marknadssegmentering lönar sig i längden, då tjänsten från början kan utformas för att tillfredställa kunden och på så sätt ge en större andel nöjda kunder.

3.3.2 Servicekonceptet

Servicekonceptet består av de konkurrensfördelar som tjänsteföretaget erbjuder sina kunder. Fördelarna kan vara fysiska men även psykologiska och emotionella. De fördelar som är viktigast kallas för kärnservice medan andra som inte är lika betydelsefulla kallas kringsservice. Vissa fördelar kan mätas och identifieras medan andra är svårare att mäta och specificera.

Som vi nämnde ovan består det servicepaket som kunden köper både av kärnservice och av kringsservice. Det nämndes också ovan att kärnservice är den viktigaste konkurrensfördelen. Detta stämmer i de flesta fall men när skillnaden mellan kärnservicen hos konkurrerande företag är liten så spelar kringsservicen en viktigare roll. Denna typ av situation leder till att företagen använder sig av kringtjänster som konkurrensfördelar istället för kärnservicen. Man kan säga att det uppstår en mer eller mindre underförstådd överenskommelse mellan konkurrenterna att kvaliteten och vidareutvecklingen av vad som antas vara kärnservicen kanske inte är så viktig eller alltför kostsam med tanke på att konkurrenterna kan komma med liknande förbättringar och utvecklingar. För att exemplifiera detta kan man ta bensinbolagen som inte längre konkurrerar med bensinpriset utan med kringtjänster så som öppettider, tillgänglighet, diverse varuerbjudande med mera. Ett annat exempel kan vara banker som inte längre konkurrerar med räntan som främsta vapen utan med diverse kringtjänster.

Hur kunden upplever och värderar den totala tjänsten som erhållits bestäms av två faktorer. Först beror det på om servicepaketet innehåller alla de delar som kunden förväntar sig. Vidare beror det på i vilken omfattning de olika delarna uppfyller olika förväntningar och kvalitetskriterier som kunden förväntar sig. Vid värderingen av en tjänst påverkas kunden alltså mycket av vanan och vad han eller hon har blivit lärd att förvänta sig.

För ett tjänsteföretag är det lätt att skapa förväntningar men det är svårare att leva upp till dem och framförallt är det svårare att minska dem igen. Företagen måste alltså vara väldigt säkra på att de kan hantera ytterligare kringsservice, med allt vad det innebär för kostnader med mera, innan man utökar servicepaketet. Ett vanligt misstag som serviceföretag gör är att starta upp imagekampanjer utan att

verkligen vara säker på att organisationen kan leva upp till imagen och leverera tjänster i enlighet med de förväntningar som skapas.

3.3.3 Leveranssystemet

Leveranssystemet kan jämföras med ett tillverkande företags produktions- och distributionssystem. Leveranssystemet skulle kunna sägas vara den viktigaste beståndsdel i ett Service management system. Här finner vi de mest uppenbara skillnaderna mellan tillverkande företag och tjänsteföretag. För ett tillverkande företag har produktens kvalitet och egenskaper stor betydelse, medan det i ett tjänsteföretag är leveranssystemet som spelar störst roll och det är här flest konkurrensfördelar kan skapas. Företagets personal möter de potentiella kunderna i leveranssystemet.

Leveranssystemet är som nyss nämndes kanske den viktigaste och den mest komplexa delen av ett Service management system. Det består av tre huvuddelar; personal, kund samt teknologi. Personalens kreativa⁸³ förmåga krävs för att utforma och skapa mervärde i leveranssystemet. Beroende på personalens skicklighet byggs kontaktytan mellan erbjudandet och kundernas behov. Personalen är även företagets ansikte gentemot kunden i det som Normann kallar för sanningens ögonblick, det vill säga situationen då kunden samt representanten från företaget möter varandra.

Nyckeln till ett fungerande leveranssystem är företagets personalidé. Det är ofta svårt att skilja mellan servicekonceptet, leveranssystemet samt den serviceprodukt som erbjuds. Flera framgångsrika tjänsteföretag verkar uppbyggda av tjänster som tillsynes är enkla och logiska. Analyserar man företaget och tjänsten närmare visar sig dock ofta en komplex design i vilken ett innovativt upplägg eller tillvägagångssätt för att alstra mänsklig energi och kunnande finns. En mångfaldig personalstyrka kan tillföra ny energi och bidra med ny kunskap genom att se på verksamheten utifrån andra perspektiv. Människan i allmänhet och personalen i synnerhet representerar enorma tillgångar som inte kan betraktas eller utläsas i monetära termer.

Mycket av det som uppfattas som ett tjänsteföretags kvalitet beror på det som inträffar i sanningens ögonblick. En mångfaldig personalstyrka kan göra det lättare att möta kunden väl förberedd och behandla varje situation på ett kundorienterat sätt.

I ett Service management system uppträder kunden två gånger, dels som kund i marknadssegmentet men även som en del i leveranssystemet. En del av det kunden ser som tjänsteföretagets output består av hur mycket och på vilket sätt han eller hon måste delta i processen i tillhandahållandet av tjänsten. Begreppet

⁸³ Se mer om kreativitet i kap. 3.3.5.1.

kunddeltagande har beskrivits av Toffler som använder sig av benämningen prosument för att göra klart den ökande interaktionen mellan producenten och konsumenten⁸⁴.

En annan syn som Zeleny står för går ut på ökad självbetjäning. Enligt Zeleny fungerar inte prismekanismen för arbete i västvärlden i enlighet med klassisk ekonomisk teori. I arbetskraftsintensiva servicesektorer kommer kostnaderna att stiga snabbare än produktiviteten vilket kommer att leda till att marknaden inte kommer att kunna bära denna ökning.⁸⁵ Ett exempel på självbetjäning kan vara en bankomat. Tjänsteföretaget tillhandahåller utrustningen medan kunden står för ett fysiskt och intellektuellt deltagande i produktionen av tjänsten.

Ett annat begrepp att beakta vid interaktionen mellan kunden och ett tjänsteföretag är det som Normann kallar för isbergsprincipen. Den som köper en produkt, till exempel en bil kan inrikta sin utvärderingsprocess på själva produkten. Den är konkret och kan provas och undersökas av kunden själv. Det mesta av fabriken och företagets kunskap har överförts till den fysiska produkten. En kund som vill köpa en tjänst befinner sig i en helt annan situation. Tjänsten har ännu inte producerats, den kan därför inte demonstreras utan att bli såld. Den potentielle kunden måste därför göra sin utvärdering av tjänsten utifrån ett antal ledtrådar som inte är kompletta. Endast toppen av isberget är synligt för kunden, och med utgångspunkt från denna bygger kunden sin mentala bild av hur resten av isberget är format.

Som vi nämnde ovan kan en tjänst inte demonstreras på det sätt som en bil kan, men servicekonceptet kan beskrivas muntligt eller genom broschyrer. Även om dessa fakta inte kan ge en fullständig beskrivning av tjänsten kan de vara tillräckliga för att kunden ska fatta sitt beslut. Ett annat sätt att beskriva resultatet av tjänsten är att referera till liknande tjänster som företaget utfört åt andra kunder. Ett framgångsrikt företag kan då uppvisa tillfredsställda kunder och detta kan påverka kunden på ett sätt som mindre framgångsrika företag inte kan. Den potentielle kunden kan alltså hitta ledtrådar för att kunna skapa en bild av kvalitén på tjänsten. Utrustning, lokaler, finansiella resurser samt de mänskliga resurserna kommer att bedömas av kunden. Detta är en anledning till att många banker och försäkringsbolag har stora ståtliga kontorsbyggnader med marmorinredning. På så sätt skapar de ett intryck av trygghet, pålitlighet och stabilitet hos kunden vilket är viktigt. Ett ytterligare sätt för att skapa trygghet och förtroende för banken kan vara genom att ha en mångfaldig personal som kunden kan identifiera sig med.

3.3.3.1 Rekrytering av personal

Tjänsteverksamheter är ofta kunskapsintensiva, vilket innebär att personalen utgör den viktigaste resursen och är helt avgörande för företagets framgång. En

⁸⁴ Toffler, A. i Normann, Richard, *Service Management*, (2000).

⁸⁵ Zeleny, M. i Normann, Richard, *Service Management*, (2000).

kompetent och hängiven personalstyrka som kan svara mot snabba förändringskrav är därför av största värde för tjänsteföretaget.

Utgifter för rekrytering och personalutveckling ses ofta som betungande av företaget, vilket ger en snedvriden bild av medarbetarnas egentliga värde. Sådana utgifter bör istället ses som nödvändiga och viktiga investeringar, då de för ett tjänsteföretag är direkt avgörande för lönsamheten. Den eller de personer som är ansvariga för att anställa och vidareutbilda medarbetare i en organisation, bör vara mycket skickliga på att identifiera rätt segment av arbetsmarknaden för att kunna finna den kompetens och de egenskaper som krävs för den aktuella verksamheten eller arbetsutgiften. Varje företag bör ha en väl genomtänkt personalidé, som definierar vilken typ av medarbetare man vill ha. En tydlig och relevant personalidé är en förutsättning för att kunna genomföra segmenteringen och hitta rätt personal.

I ett tjänsteföretag kan inte personalidén ses enbart som en utsmyckning eller extra finess, utan måste utgöra en integrerad del av verksamheten. Rätt kompetensförsörjning är en av de viktigaste, kanske den allra viktigaste, förklaringen till tjänsteföretagets misslyckande eller framgång. Då så mycket beror på vad som händer i sanningens ögonblick, har företaget helt enkelt inte råd att inte ha den skicklighet och motivation tillgänglig som krävs för att lösa alla de problem som kan tänkas uppstå vid mötet med kunden.

Lika viktigt som att kunna identifiera rätt personal med rätt typ av kompetens och egenskaper, är det att sedan kunna vidareutveckla och motivera den befintliga personalen på rätt sätt. Vill man rekrytera den allra mest kompetenta personalen till sin organisation, bör man också vara säker på att de får utlopp för sin kreativitet och ges nya utmaningar. Vem klarar av att uppträda serviceinriktat med ett ärligt leende på läpparna dag efter dag, samtidigt som arbetet känns hopplöst enformigt och tråkigt?

3.3.4 Imagen

Dagligen kan man höra politiker, journalister med flera som pratar om diskriminering på arbetsmarknaden, diskotek eller annat. Ett företag som i sådana tider väljer att arbeta med mångfaldsfrågor blir därmed ganska fort uppmärksammat för detta. Mångfaldsarbetet blir en del av företagets image.

Enligt Kenneth Boulding, som skrivit boken ”The Image”, används imagebegreppet som en mental representation av verkligheten, underbyggd av en individ eller en grupp. Med andra ord är image en modell som betecknar våra uppfattningar om och förståelse av en viss företeelse eller situation.⁸⁶

⁸⁶ Boulding i Normann, Richard, *Service Management*, (2000).

Även om imagen inte är en exakt motsvarighet till verkligheten, så är den en social realitet. Imagen styr våra handlingar och kanske därmed skapar verkligheten. Gränsen mellan image och verklighet blir därmed suddig. En image kan därför vara ett kraftfullt verktyg för inflytande och påverkan. En image som genomsyrar företaget bygger upp beteende och förväntningar byggda på images grund. Det bildas därmed en snöbollseffekt.

Det som skapar en image hos omgivningen och bland den egna personalen är företagets tjänster, organisation, kultur, medlemmar och marknadssegment. Om företaget försöker skapa en image som inte överensstämmer med detta kommer både personal och kunder att genomsådå företaget ganska fort.

När ett företag väljer en image gör de det i förhoppningen att nå en strategisk positionering, effektivare marknadspenetration, lättare tillgång till olika typer av resurser och/eller sänkning av kostnaderna samt fokusering av beteendet för att öka motivation och produktivitet. Genom en tydlig image kan man få kunden att känna sig som en del av den speciella klubben som hör ihop med företaget. Samtidigt kan man genom imagen underlätta sin rekrytering, då imagen leder till att folk vet vad företaget står för och vill söka sig till företaget av den anledningen.

Imagen är också viktig i den interna marknadsföringen. Det man inte kan sälja till sin egen personal, kan man aldrig sälja till kunderna. Företagets anställda måste ha samma kvalitetstänkande, människosyn eller vad nu företagets image säger om företaget annars påverkas den externa marknadspositionen.

3.3.5 Kultur och Filosofi

Kultur och filosofi är den femte och sista komponenten av Service management systemet. Det är denna centrala del som binder samman alla de andra delkomponenterna. Det är här som vi finner företagets grundläggande värderingar. När man byggt samman ett fungerande Service management system är det företagets kultur och filosofi som är avgörande för organisationens långsiktiga effektivitet.

Alla organisationer och företag besitter en kultur. Inom kulturen ryms företagets gemensamma värderingar, normer och övertygelser. Dessa kan visa sig i både medvetna handlingar och åsikter såväl som i det undermedvetna. Kulturen gör att mänskliga handlingar i viss utsträckning är förutsägbara och riktade mot ett gemensamt mål. Kulturen är närvarande i organisationens språk, avdelningar, vanor samt sociala relationer. Styrkan och homogeniteten i ett företags kultur gentemot mångfalden varierar, men finns alltid där vare sig det är önskvärt eller inte. Om ett företag vill genomföra en mångfaldssatsning underlättar det om företaget har en kultur och filosofi som stödjer och gynnar en sådan satsning.

Förenklat kan man säga att kultur uppstår ur två källor, dels den allmänna omgivning i vilken en organisation verkar, dels ur den befintliga management- och ledarskapsfilosofin. Den dominerande av dessa är den kontext som företaget fungerar i. Med kontexten avses samhället, branschens traditioner, teknologins inverkan samt även en viss yrkesgrupps gemensamma värderingar. Ur detta perspektiv är kultur en produkt av historia och omgivning. Den andra källan, management- och ledarskapsfilosofin, är också betydelsefull under förutsättning att företagsledningen utmärks av relevanta, effektiva och sunda värderingar som gagnar både organisationen och dess medlemmar.

Medvetna värderingar och normer som kommer inifrån företaget kan benämnas företagets dominerande idéer, dess filosofi. Företagets kultur och filosofi kan kommuniceras till organisationsmedlemmarna samt dess omgivning genom att använda imagen som ett kommunikationsverktyg.

Förutom det vi skrivit ovan om hur kultur och filosofi styr de dagliga verksamheterna och handlingarna i en organisation kan dessa verktyg sägas strukturera utveckling av en långsiktig affärsstrategi.

3.3.5.1 Kreativitet⁸⁷

När man pratar om mångfald och vilka fördelar en organisation eller ett företag kan dra utifrån att vara mångfaldigt nämns ofta ordet kreativitet. En ökad kreativitet ses som en av de fördelar ett mångfaldigt företag får i jämförelse med ett icke mångfaldigt företag. För att bättre kunna förstå varför och om det är sant att ett mångfaldigt företag är mer kreativt och vad det beror på måste vi förstå vad kreativitet är och hur det uppstår.

Kreativitet kan förklaras som en oundgänglig del av livet. Kreativitet ger oss möjlighet att själva styra och utveckla vår tillvaro, i kontrast till beroende av andra människor och yttre faktorer. För organisationer är kreativitet en nödvändighet för överlevnad. Utan innovation och utveckling går företag under i en allt tuffare konkurrens.

Graden av kreativ potential varierar hos olika människor men alla kan utveckla sin kreativitet. Kreativa människor förmår se potentialen hos ännu ofullgångna idéer och vet hur de ska utvecklas. Kreativitet kan inte tas för givet, vare sig hos individen eller i organisationen. För att utnyttja den skapande potentialen och nå resultat krävs medveten satsning på strukturer som främjar och utvecklar kreativitet. Idéer och förslag måste stimuleras, tas om hand och omvandlas till konkreta resultat.

⁸⁷ Rollof, Jan, *Kreativitet*, (1999).

Kreativitet uppstår i möten mellan olika poler såsom människor med olika bakgrund. Under den kreativa processen kombineras olika element, som ibland utgör varandras motsatser. I grupper och organisationer är möten mellan olika attityder, kunskaper och erfarenheter basen för dynamik och synergi förutsatt att dessa motsatser kan hanteras på ett konstruktivt sätt. När motsatser möts uppstår energi som sätter igång kreativa reaktioner, vilka i sin tur kan ge ännu mer energi i form av vitalitet och förändring. Detta är en anledning till att kreativitet uppstår i en mångfaldig organisation. Grupper som rymmer motsatser och alternativa utgångspunkter kan skapa oväntade saker. Homogena grupper kan vara kreativa inom vissa ramar men de kan aldrig få det riktigt oväntade att hända. I heterogena grupper där människor med olika karaktärsdrag och synsätt utmanar varandra, skapas en djupare förståelse av alternativ och ett rikare urval av möjligheter. Det är viktigt att kreativitet inte bara är ett tillfälligt fenomen utan är en kontinuerlig aktivitet.

4 EMPIRI

Detta avsnitt syftar till att redogöra för den information som vi samlat in. Vi har för avsikt att detta kapitel tillsammans med teorikapitlet ska ligga till grund för vår analys. Först beskrivs vårt fallföretag FöreningsSparbanken. Därefter följer en beskrivning av mångfaldsprojektet på FöreningsSparbankens kontor på Rosengård. Efter detta redovisar vi för vår intervju med Gabriella Nilsson Fägerlind.

4.1 Beskrivning av FöreningsSparbanken⁸⁸

”FöreningsSparbankens affärsidé är att vara det självklara bankalternativet för privatpersoner, företag och lantbruk, kommuner och landsting och organisationer genom att erbjuda ett kundanpassat och lättanvänt utbud av finansiella tjänster. FöreningsSparbankens kontorsrörelse kompletterad med Internet, telefon, postkontor och butiker gör banken till Sveriges mest tillgängliga bank.”⁸⁹

Detta citat, som är ett utdrag från FöreningsSparbankens affärsidé, speglar företagets vision om att vara en bank för alla.

4.1.1 FöreningsSparbankens historia

FöreningsSparbanken blev 1997 en av Nordens största bankkoncerner då Föreningsbanken och Sparbanken gick samman. Bankens historia sträcker sig ända tillbaka till 1820, då Sparbanken öppnade sitt första bankkontor i Göteborg. Sparbanken växte snabbt och som mest fanns det 498 Sparbankskontor runt om i landet år 1928. Efter 1928 började man att slå samman kontoren för att bli starkare. När Sparbanken Sverige bildades 1992 valde närmare 90 Sparbanker att fortsätta vara fristående banker och istället samarbeta med Sparbanken Sverige.

Föreningsbanken har sitt ursprung i de så kallade jordbrukskassorna vars syfte var att tillgodose jordbrukets växande kapitalbehov. 1915 bildades den första jordbrukskassan i Västerhaninge utanför Stockholm. Det fanns drygt 350 lokala Föreningsbanker 1992. Dessa Föreningsbanker ombildades samma år till ett sammanhållet bankaktiebolag. När FöreningsSparbanken bildades 1997

⁸⁸ Om inget annat anges är informationen hämtad från www.foreningssparbanken.se, 2003-12-14.

⁸⁹ citat från www.foreningssparbanken.se, 2003-12-14.

förvärvade de fristående Sparbankerna i de flesta fall Föreningsbankens kontorsrörelse på sin ort.

4.1.2 Verksamhetsfakta

Som nämndes i avsnittet ovan så är FöreningsSparbanken, med ca 9500 anställda och nästan 6 miljoner privatkunder bara i Sverige, en av Nordens största bankkoncerner.

FöreningsSparbanken menar att en av deras styrkor är den lokala förankringen, som säkerställs av deras omfattande kontorsnät som består av 825 bankkontor i 212 av Sveriges totalt 289 olika kommuner. Denna lokala utbredning i kombination med väl utvecklade möjligheter för kunderna att nå banken med hjälp av bland annat Internet och telefon leder till hög tillgänglighet för kunderna.

I FöreningsSparbankens organisation utgör varje kontor en självständig ekonomisk enhet med ansvar för kunderna inom sitt eget verksamhetsområde. Det är de lokala kontorscheferna som har det slutgiltiga ansvaret för kontorets lönsamhet.⁹⁰ För att få en effektivare och mer decentraliserad bankverksamhet har FöreningsSparbanken målet att 99 % av alla affärsbeslut ska fattas i den lokala banken, av anställda som känner kunderna och den lokala marknaden.

Fondsparande, individuellt pensionssparande samt hushållsinlåning är de tre främsta tjänsterna som man erbjuder sina privatkunder. När det gäller företagsmarknaden är de viktigaste områdena inlåning, utlåning, leasing och avbetalningsfinansiering.

4.2 Mångfaldsprojektet på Rosengårdskontoret

FöreningsSparbanken slog upp portarna på sitt kontor på Rosengård i Malmö för första gången 1967. ”Vi på FöreningsSparbanken ser oss som en bank för alla och vill vara representerade på så många platser som möjligt”⁹¹, säger Birgitta Andersson som är kontorschef bland annat på FöreningsSparbankens kontor på Rosengård. I slutet av 1990-talet var arbetsförhållandena kaosliknande samt det ekonomiska resultatet väldigt dåligt. Inne på FöreningsSparbankens traditionella bankkontor på Rosengårds centrum satt de svenska tjänstemännen bakom sina glasväggar och försökte kommunicera med den mångfaldiga kundkretsen som finns på Rosengård. Köerna ringlade sig långa och missförstånd mellan anställda och kunder var vanligt förekommande samtidigt som ljudvolymen inne på kontoret bara blev högre och högre. Detta ledde till stor irritation mellan anställda och kunder samt även kunderna emellan. Dessa omständigheter ledde både till

⁹⁰ Intervju med Birgitta Andersson.

⁹¹ Citat från intervjun med Birgitta Andersson.

missnöjda kunder samt ett dåligt ekonomiskt resultat då många kunder använde sig av bankens tjänster på ett olönsamt sätt, både för de själva och för banken. Åren 1998-1999 rådde det fullständigt kaos på kontoret, ingen av den befintliga personalen inom FöreningsSparbanken ville ha kontoret som arbetsplats. Man var nu tvungen att göra något drastiskt för att undvika nedläggning av kontoret.

Övriga banker som fanns på Rosengård såsom till exempel Nordbanken och SkånskaBanken märkte av samma problem som beskrivits ovan och fann ingen annan åtgärd än att avveckla sina kontor. FöreningsSparbanken var på väg att gå samma öde tillmötes, men innan man gav upp och lade ner kontoret ville man prova en ny strategi för att nå ut till den mångfaldiga kundkretsen.⁹² Året innan hade FöreningsSparbanken öppnat ett helt nytt kontor i Rinkeby i Stockholm med satsning på mångfald både rörande personalen och kunderna. Eftersom befolkningssammansättningen i Rinkeby påminner starkt om den som finns på Rosengård ville FöreningsSparbanken försöka sig på en mångfaldssatsning även på Rosengård.⁹³ Man började i försiktig skala med att anställa tre personer med utländsk bakgrund. I sin rekrytering av personal vände man sig till Refugen, som är en avdelning inom Arbetsförmedlingen i Malmö som tillhandahåller personer med utländsk bakgrund som har en akademisk examen. Anledningen till att man ville ha personal med någon slags akademisk examen var att man ville ha ett kvitto på att personerna hade lätt för att ta till sig och lära sig sina nya, komplexa arbetsuppgifter.

Istället för att placera de tre nyanställda bakom glasväggen tillsammans med den övriga bankpersonalen, så placerades de ute på golvet i banklokalen för att på så sätt komma närmare kunderna och på ett bättre sätt kunna kommunicera med dessa. Man iordningställde en hörna som man målade gul och satte upp FöreningsSparbankens logotyp på väggen tillsammans med texten ”Den nya banken”. Det dröjde inte länge innan de långa köerna flyttades från de traditionella kassorna till den nyskapade Gula hörnan.

Kunderna med utländsk bakgrund identifierade sig med de tre nyanställda personerna. Man uppmärksammade att det fanns stor potential i denna strategi, och man valde därför att göra en nysatsning på Rosengård.

Skanska hade fått i uppdrag att renovera och fräscha upp det slitna och nedgångna affärscentret på Rosengård. Under renoveringen skulle banken bli tvungen att stänga ner kontoret under en längre period, vilket man inte ansåg sig ha råd med. FöreningsSparbanken blev då tvungna att flytta till nya lokaler.

I och med FöreningsSparbankens nyöppnande bestämde man sig för att satsa helhjärtat på mångfald. Det var naturligt att Birgitta Andersson utsågs som ansvarig för mångfaldssatsningen på Rosengård, eftersom hon varit kontorschef där en längre tid och på så sätt hade stor kännedom om samt insikt i den befintliga

⁹² Intervju med Birgitta Andersson.

⁹³ Intervju med Jan Calner.

kundkretsen.⁹⁴ ”Jag hade tre år på mig att vända kontorets negativa resultat på fem miljoner till ett nollresultat”⁹⁵, berättade Birgitta Andersson.

Som en åtgärd för att kunna nå ovanstående mål anställde Birgitta Andersson ytterligare sju personer med utländsk bakgrund. Dessa tio anställda talade tillsammans 14 olika språk, vilket var nödvändigt för att kommunikationen med kunderna skulle fungera på ett tillfredsställande sätt. Man gav även ut broschyrer på fem olika språk för att underlätta för kunderna. En annan skillnad från det gamla kontoret var utformningen av själva kontoret. Man valde att helt plocka bort den tidigare så traditionella glasväggen och istället mötte personalen kunderna ute i lokalen. Ytterligare en åtgärd FöreningsSparbanken vidtog vid nyöppnandet var att göra kontoret kontantlöst i den mening att bankens personal inte har hand om någon kontanthantering. Detta gjordes dels för att minska rånrisken, men framförallt för att hantering av kontanter är väldigt kostsamt. Givetvis finns det kontanter i uttagsautomaterna, men hanteringen av dessa sköts av bevakningsföretag.

4.2.1 Anledningar till att mångfaldsprojektet startades

Birgitta Andersson berättade att många av de boende på Rosengård med utländsk bakgrund såg bankerna som myndigheter och inte som privata affärsdrivande företag. Man var därför rädda för att ta kontakt med dem. Birgitta fortsatte berätta att många av de som bor på Rosengård kommer från länder med korrupta regimer där staten styr över banksystem och kan ha dåliga erfarenheter från detta. Förtroende för bankväsendet saknas därför fullständigt hos många av personerna med utländsk bakgrund. En nödvändighet för att mångfaldssatsningen skulle ha förutsättning att lyckas var att banken kunde förändra synen som många personer med utländsk bakgrund har på banker i allmänhet. Frågan om hur man skulle kunna skapa förtroende och trygghet har varit den viktigaste och svåraste uppgiften för FöreningsSparbanken, betonade Birgitta Andersson flera gånger under intervjun.

För att på lång sikt kunna nå målet för projektet, att vända det negativa resultatet, var det av största vikt att man lärde kunderna att använda bankens tjänster på ett mer lönsamt sätt både för banken och för kunderna själva. Ett exempel som Birgitta Andersson nämnde var att det för banken kostar 17 kronor när kunden tar ut pengar över disk på banken. Samtidigt är kostnaden att ta ut pengar i bankomat fem kronor och att betala med kort i affär endast en krona. Ett annat exempel är att man försöker få kunderna att sköta ärende så som att betala sina räkningar via Internet istället för att uppsöka bankkontoret. För att ge kunden möjlighet att bli mer lönsam för banken har man två bankomater inomhus i anslutning till bankkontoret och även datorer med anslutning till FöreningsSparbankens Internetbank. Kunder som kommer in till banken för att betala sina räkningar över

⁹⁴ Intervju med Birgitta Andersson

⁹⁵ Citat från intervju med Birgitta Andersson

disk får, om de vill, hjälp av bankens personal att istället betala de via Internetbanken. Man visar kunden hur det går till på de datorerna som finns inne på kontoret så att kunden senare kan göra det själv hemma eller på kontorets datorer om man inte själv har tillgång till Internet.

4.2.2 Fördelar med mångfaldsprojektet

Förutom de ovan nämnda faktorerna som skapat lönsamhet så har man även upplevt flera andra ekonomiska fördelar. En fördel som har uppstått, genom att informera och lära kunderna om PPM-systemet och vad det ger för möjligheter, är att mångfaldskontoren i Rinkeby och på Rosengård av samtliga FöreningsSparbankens kontor är de som har sålt flest antal premiepensionsfonder.

Vi frågade Birgitta Andersson om hon under sin tid som kontorschef märkt av skillnader vad gäller sjukskrivningar och sjukfrånvaro före respektive efter mångfaldssatsningen. Hon berättade då att den nya personalen som kommit in efter mångfaldssatsningen snarare uppvisade sjukfrånvaro och att hon flera gånger fått säga åt personer att gå hem. Samtidigt har sjukskrivningarna hos den nya personalen varit i stort sett obefintlig. Birgitta menar att personalen med utländsk bakgrund överlag verkar ha en bättre inställning till sitt arbete.

På mångfaldskontoren har man märkt att kunder med utländsk bakgrund identifierar sig bättre med den mångfaldiga personalstyrkan. Birgitta Andersson menade att det inte enbart är genom gemensamt språk och nationalitet som kunderna identifierar sig med personalen, utan relationen bygger i stor utsträckning på att man identifierar sig med ett icke svenskt utseende. FöreningsSparbanken tror att denna identifikation i förlängningen kan leda till ökad kundlojalitet i detta kundsegment. En person som nyligen invandrat till Sverige har oftast mer begränsade ekonomiska resurser än personer som bott i landet under en längre tid. Birgitta Anderssons uppfattning är att det tar ungefär tre generationer för en familj med utländsk bakgrund att få samma ekonomiska resurser som den övriga befolkningen. Som en effekt av den ovan nämnda lojaliteten tror sig FöreningsSparbanken få ännu bättre lönsamhet på sikt av de kunder som man nu, i och med mångfaldsprojektet, knyter till sig.

4.2.3 Problem med mångfaldsprojektet

I och med nyöppnandet av Rosengårdskontoret anställdes i olika etapper sammanlagt tio personer med olika bakgrunder och ursprung. Det är då lätt att inse att det kan uppstå kommunikationssvårigheter, vilket Birgitta Andersson uttryckligen berättade om. De anställda kunde ett eller ett par olika språk flytande, men det språk som skulle sammanföra dem, svenska, hade de olika personerna mer eller mindre svårt för till en början. Exempel på missförstånd på grund av språkliga orsaker var, som sagt, till en början vanliga på Rosengårdskontoret.

Birgitta Andersson målade upp ett exempel som gick ut på att om en person med arabiska som modersmål skulle prata med en person med serbokroatiska som modersmål, och dessutom göra detta på svenska, uppstod flera svårigheter. När den arabisktalande ska säga något på svenska tänker han eller hon oftast ut vad som ska sägas på arabiska först och översätter det sedan till svenska. Redan här kan det ursprungliga budskapet förvrängas. När sedan personen som tar emot budskapet ska göra sin tolkning av det som sägs översätter han eller hon till sitt modersmål, i det här fallet serbokroatiska, och ytterligare förvrängning av ursprungsbudskapet kan uppstå.

En annan kommunikationssvårighet som Birgitta Andersson tog upp var faktumet att man i flera kulturer påstår sig ha förstått en instruktion fastän man inte har gjort detta. I början av projektet var Birgitta Andersson inte medveten om detta och kunde därför överraskas av att hennes instruktioner hade utförts på ett helt annat sätt än vad som var avsett. Som ett sätt att komma förbi detta lärde sig Birgitta Andersson att be den anställde upprepa den information som nyss givits för att se om personen verkligen förstått henne rätt.

På frågan om banken märkt några reaktioner från sina kunder och i så fall hur svarade Birgitta Andersson att samtliga befintliga kunder med utländsk bakgrund har varit positivt inställda till mångfaldssatsningen. Dock märkte man i början att några av de svenska kunderna sökte sig till andra FöreningsSparbankskontor i Malmö såsom kontoren i Nydala och på Lorensborg. ”Men när vintern kom orkade folk inte ta sig till dessa kontor utan kom tillbaka till oss”⁹⁶, berättade Birgitta Andersson.⁹⁷

En erfarenhet som FöreningsSparbanken dragit lärdom av från öppnandet av mångfaldskontoret i Rinkeby var att man såg till att all teknisk utrustning fungerade som det skulle. I intervjun med Jan Calner framkom det att man haft stora problem med den tekniska utrustningen vid öppnandet av kontoret i Rinkeby. Detta var oerhört besvärande för banken, eftersom mycket av arbetet gick ut på att skapa förtroende för banken och dess tjänster hos den nya kundgruppen. För FöreningsSparbankens del gällde det även att bygga upp ett förtroende för bankens tjänster hos den nya, mångfaldiga personalstyrkan så att denna sedan på ett bra och förtroendeingivande sätt kunde förmedla de olika tjänsterna till kunderna.⁹⁸

4.2.4 Marknadsföringen

FöreningsSparbanken betraktas av många, vilket vi även påtalat tidigare i uppsatsen, som något av en pionjär inom mångfaldsarbete i Sverige. Detta har gett upphov till en intensiv mediebevakning vilket i sin tur lett till att banken fått

⁹⁶ Citat från intervjun med Birgitta Andersson

⁹⁷ Intervju med Birgitta Andersson

⁹⁸ Intervju med Jan Calner

mycket positiv PR i massmedia. Denna positiva publicitet har bidragit till att stärka FöreningsSparbankens mångfaldsimage såväl internt gentemot den egna personalstyrkan som externt gentemot samhället och kunderna. Den dagen vi besökte Birgitta Andersson hade hon tidigare på förmiddagen gett två intervjuer angående mångfaldsarbetet till olika journalister. Uppmärksamheten i massmedia samt att ryktet spridit sig mellan släkt och vänner har gjort att FöreningsSparbankens kontor på Rosengård har fått kunder ända från till exempel Trelleborg och Landskrona.⁹⁹ Jan Calner beskrev samma fenomen vad gäller kontoret i Rinkeby med citatet att ryktet om kontoret ”spred sig som en ökenstorm”¹⁰⁰. Jan Calner berättade även att kontoret i Rinkeby tog emot kunder som åkt ända från Sundsvall för att utträta sina bankärenden.¹⁰¹ Tack vare denna gratis reklam i massmedia har man knappt behövt satsa en enda krona på egen marknadsföring av mångfaldssatsningen. Den enda kampanj som genomförts i anknytning till mångfaldssatsningen på Rosengård var korta inlägg på lokalradion som på diverse olika språk förklarade innebörden av att välja premiepensionsfonder.

4.2.5 Nästa steg i mångfaldsarbetet på Rosengård

På en fråga om nästa steg för mångfaldskontoren skulle kunna vara att i framtiden utveckla speciellt framtagna tjänster för sitt kundsegment svarade Birgitta Andersson att detta inte var något man hade tänkt göra. FöreningsSparbanken vill inte förändra sitt grundutbud av tjänster för mångfaldskontoren utan koncentrerar sig på att kommunicera och förklara sina tjänster till kunderna.

Rosengårdskontoret har förhoppningar att kunna förändra resten av kontoren i Malmö genom att dels starta fler mångfaldskontor och dels fungera som en inkörsport till FöreningsSparbanken för personer med utländsk bakgrund som sedan kan gå vidare till andra kontor eller högre befattningar på banken.

FöreningsSparbanken har tillsammans med Skanska, MKB Fastighet, Stadsdelsnämnden och Företagsgruppen på Rosengård bildat partnerskapet Rosengårds vänner. I deras långsiktiga arbete ingår att utveckla praktiska strategier för att bli aktivare och delta mer i det omgivande samhällets utveckling. För Rosengård gäller det till exempel att hänga med i den optimism och framtidstro som råder i Öresundsregionen. Det finns mycket som talar för att det man vant sig vid att betrakta som problemråden istället kan bli spännande utvecklingsområden.¹⁰²

⁹⁹ Intervju med Birgitta Andersson

¹⁰⁰ Citat från intervjun med Jan Calner

¹⁰¹ Intervju med Jan Calner

¹⁰² Den av FöreningsSparbanken publicerade skriften ”Ett mångkulturellt samhälle behöver en mångkulturell bank.”

4.3 Intervju med Gabriella Nilsson Fägerlind

För att få ytterligare perspektiv på mångfald och hur företag kan arbeta med mångfaldsprojekt, intervjuade vi Gabriella Nilsson Fägerlind. Gabriella Nilsson Fägerlind arbetar sedan 1998 som mångfaldskonsult och driver konsultfirman ImplementDiversity. Hennes jobb går ut på att erbjuda rådgivning och konsulttjänster åt organisationer som vill börja arbeta aktivt med mångfaldsfrågor.¹⁰³

Idén att starta ImplementDiversity väcktes då hon återvände till Sverige efter ett par år i USA. Rapporten om hennes arbete där fick stor uppmärksamhet i Sverige och hon såg att det fanns ett stort behov av kunskap och erfarenhet kring mångfaldsarbete här hemma. Även om jämställdhet mellan könen sedan länge är en viktig fråga i Sverige har diskussionen kring mångfald i vidare bemärkelse varit mycket mer begränsad, förklarade hon. Enligt Gabriella Nilsson Fägerlinds syn är det viktigaste med mångfald inte att uppnå rätt mix av människor, utan att alla skall ha samma chans att ge sitt bästa och att man skall lära sig att utnyttja arbetskraften på bästa sätt.

ImplementDiversity anlitas av alla typer av organisationer. Privat och offentlig sektor, små företag eller stora myndigheter. Uppdragen varierar mellan enstaka föreläsningar och seminarier till större konsultarbeten som sträcker sig över flera års tid. De längre uppdragen sker oftast på ett stort privat företag eller en myndighet, medan enstaka seminarier efterfrågas av alla möjliga typer av grupper och organisationer. Kunderna når ofta henne på konferenser eller via hemsidan, men många tillkommer även ryktesvägen eller genom olika nätverk.

Kundernas förkunskaper om mångfaldsarbete är enligt Gabriella Nilsson Fägerlind mycket varierande. Vid de större uppdragen finns ofta en etablerad mångfaldsgrupp och arbetet kan ha pågått en längre tid. Det som främst brukar behövas är en struktur för att komma vidare och rutiner för att implementera mångfaldsarbetet i den dagliga verksamheten, berättar hon. Vid mindre utbildningar är behovet inte alltid lika tydligt och nivån får anpassas till kunden efter bästa förmåga.

Gabriella Nilsson Fägerlind förklarar att många företag börjar bra och har en vilja och en tanke om hur de skall arbeta med mångfald. Efter hand uppstår ofta svårigheter att organisera arbetet och det finns då en risk att allting rinner ut i sanden. Ibland tycks företagen sakna en verklig förståelse för varför mångfaldsarbetet är viktigt och drar igång det mest för syns skull. Något som hon uppmärksammat är att det brukar vara en bra idé att bedriva mångfaldssatsningen i projektform. På så vis kan man vara säker på att satsningen verkligen ges uppmärksamhet, genom att det tillsätts riktade resurser och särskilda personer engageras endast för syftet att arbeta med mångfald.

¹⁰³ www.implementdiversity.com 2003-11-10

Intresset för mångfaldsfrågor - och därmed efterfrågan på hennes tjänster - har pendlat mycket upp och ner de senaste åren, berättar Gabriella Nilsson Fägerlind. Det beror delvis på konjunkturen, år 2000 till 2002 fanns en topp men det senaste året har efterfrågan sjunkit igen. Generellt tycker Gabriella Nilsson Fägerlind att folk vet mer om mångfald nu än när hon drog igång ImplementDiversity för fem år sedan. Ämnet är mer etablerat och får mer uppmärksamhet, även om det fortfarande är litet i jämförelse med exempelvis USA. Där har mångfaldsarbete varit självklart i många år, det finns massvis med litteratur och konsulter i ämnet och förståelsen för att mångfald i arbetslivet är viktigt är mycket större än här, säger hon.¹⁰⁴

Sedan 2001 ansvarar Gabriella Nilsson Fägerlind tillsammans med Eva Löfgren, även hon mångfaldskonsult, för internetsidan www.mangfald.com. Sidan startades 1999 av Rådet för arbetslivsforskning och är tänkt att fungera som ett bibliotek med referenser till svensk och utländsk litteratur, rapporter och andra hemsidor med anknytning till mångfald i arbetslivet. Tillsammans har Gabriella Nilsson Fägerlind och Eva Löfgren identifierat tre steg mot en mångfaldsorienterad organisation. Kortfattat innebär dessa steg att för det första inte diskriminera, utan se individen istället för den grupp personen tillhör. För det andra värdesätta mångfalden och aktivt börja rekrytera personal ur skilda grupper av människor för att klara kompetensförsörjningen. Arbetsgivaren börjar här förstå de affärsmässiga fördelarna med att ha en arbetskraft som representerar kunderna, men fortfarande finns "glastak" som hindrar minoritetsgrupper från att verkligen smälta in och göra karriär. Avslutningsvis bör man kunna hantera mångfald, jämför engelskans *managing diversity*. Hela organisationen utvecklas mot ökad mångfaldsorientering vilket förutsätter ett långsiktigt, strategiskt utvecklingsarbete där alla processer anpassas och eventuella hinder undanröjs. För att nå steg tre gäller det att kunna se bristerna i den egna verksamheten och vara beredd att anpassa sig till omgivningen.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Intervju med Gabriella Nilsson Fägerlind

¹⁰⁵ www.mangfald.com 2003-11-04

5 ANALYS

För att bäst anpassa vår analys till vårt syfte kommer vi att dela upp analysen i två olika riktningar. Vi kommer först att analysera hur FöreningsSparbankens projektarbete med mångfald har genomförts. Därefter kommer vi att analysera hur FöreningsSparbankens Service management system har påverkats och utvecklats av mångfaldssatsningen.

5.1 Projektanalys

Då vi studerat FöreningsSparbankens arbete mot en mångfaldsorienterad organisation har vi kunnat identifiera två delprojekt. Det första är försöket med Gula hörnan som genomfördes inne på det gamla kontoret och det andra är det mer omfattande projektet med att skapa ett helt nytt mångfaldskontor. Genom båda delprojekten har vi lätt kunnat följa hur FöreningsSparbanken tagit sig igenom var och en av de faser vi träffat på i litteraturen och som vi redogjort för i denna uppsats. Vi har kunnat se hur personal rekryterats endast för mångfaldssatsningen och hur särskilda projektmål satts upp. Slutligen har vi kunnat konstatera att dessa mål nåtts med råge och projektet i sin helhet varit mycket lyckat. Trots att vi anser att FöreningsSparbankens satsning utgör ett typiskt utvecklingsprojekt, har ingen av de personer vi pratat med på företaget uttryckligen benämnt arbetet som ett projekt. Det fanns inte heller någon med titeln projektledare, utan det var istället Rosengårdskontorets lokala chef som ansvarade för genomförandet. FöreningsSparbanken har dock så vitt vi kan se tydligt arbetat i projektform och vi väljer därför att utgå från detta i vår analys.

När vi intervjuade mångfaldskonsulten Gabriella Nilsson Fägerlind påpekade hon att projektformen var särskild lyckad att välja vid mångfaldsarbete då man på så sätt kunde vara säker på att det verkligen fanns konkreta mål och någon person på företaget som ansvarade för att de uppfylldes. Vi tror att det finns en risk att FöreningsSparbankens mångfaldssatsning inte skulle ha blivit fullt så lyckad om arbetet istället bedrivits som en del av rutinverksamheten. Kanske skulle det som varit en väl så god tanke glömmas bort på grund av tids- eller medelsbrist, med resultatet att Rosengårdskontoret fick stängas såsom blivit fallet för några av konkurrenterna. Istället anställdes nu personer som hade som enda uppgift att

betjäna kunder med utländsk bakgrund på deras eget språk, förklara och hjälpa dem tillrätta på ett sätt som den ordinarie personalen inte hade möjlighet till.

Birgitta Andersson fungerade som projektledare och var hela tiden den som såg till att projektet bedrevs på ett sådant sätt att kraven på lönsamhet nåddes. Utan en ansvarig person som övervakar mångfaldsarbetet finns risken att lönsamhetskraven glöms bort och satsningen genomförs på ett alltför kostsamt sätt. Gabriella Nilsson Fägerlind betonade just vikten av att det finns en struktur och en kontroll över mångfaldsarbetet, något eller någon som ser till att alltihop leder till någonting meningsfullt.

För att underlätta för läsaren vill vi betona att när vi pratar om faser avses de fyra olika projektfaserna samt när vi pratar om skede syftar vi på ett utvecklingsprojekts tre olika skeden. Dessa begrepp löper i analysen om vart annat och är viktiga att hålla isär.

Precis som de flesta så kallade utvecklingsprojekt startade FöreningsSparbanken sitt utvecklingsprojekt genom att bryta loss den del av verksamheten som behövde förändras. Kontorets stora problem var brist på kommunikation och förståelse mellan kunder och anställda. Att ta loss denna del och behandla den enskilt innebar att FöreningsSparbanken gått igenom utvecklingsprojektets första skede. Man arbetade sig samtidigt igenom fas ett och två, de så kallade definitions- och planeringsfaserna, där man identifierade problemet, lade upp handlingsplan med mera.

För att lösa det nu frigjorda problemet startades den Gula hörnan med syfte att underlätta för kunder med invandrarbakgrund att förstå och ta reda på vad banken kunde göra för dem. Tre personer med olika språkkunskaper nyanställdes för detta arbete. Resten av banken arbetade i detta skede på som vanligt men slapp kommunikations- och informationsbiten till de kunder som kunde bli hjälpta av personerna i Gula hörnan. Detta var den ursprungliga idén med projektet.

I och med starten av Gula hörnan var man inne i genomförandefasen där projektet implementerades. Ursprungstanken var att Gula hörnans implementering skulle vara slutet på projektet. Men efter ett tag så märkte personalen att köerna var längre till Gula hörnan än till de vanliga kassorna, därmed föddes en idé.

Rosengårdskontorets ledning med Birgitta Andersson i spetsen ansåg att kontoret skulle läggas om helt. Birgitta Andersson ville att kontoret, likt FöreningsSparbankens nya kontor i Rinkeby, skulle vara ett mångfaldskontor rakt igenom. När Rosengård centrum skulle stängas och byggas om ansåg FöreningsSparbanken att de inte hade råd att vänta på denna ombyggnad. Därför

bestämde man sig för att flytta till nya lokaler. Därmed öppnades möjligheten att bygga den nya sortens kontor med kundmöte på golvet och så vidare. Det var också lättare att omstrukturera kontoret till ett mångfaldskontor.

Det är i detta skede lätt att se "Gula hörnanprojektet" som avslutat och "nya kontorprojektet" som uppstartat. Vi vill dock betona att i den här sortens utvecklingsprojekt är det viktigt att man håller sig öppen för nya ingångsvärden och inte är rädd för att ändra inriktning. Projektet skall ledas och inte styras. Mångfaldsprojektets inledning visade sig väldigt lyckat samtidigt som det var dags att byta lokaler. Detta innebar att projektet behövde definieras om och förändras. Att faserna går om varannan på det här sättet är vanligt i den här sortens organiska projekt. Det betyder att faserna genom hela projektet löper parallellt och ingen fas i egentlig mening är avslutad förrän hela projektet är avslutat.

Banken gick därför på nytt in i det som kallas definitionsfasen. Denna gång var det större förändringar som skulle ske och därför var det mer uttalat vad som skulle ske i de olika faserna. Linjerna för det nya kontoret drogs upp, strukturen diskuterades och det bestämdes att kontoret skulle vara ett kontantlöst mångfaldskontor där personalen möter kunden på golvet. Succén med Gula hörnan innebar att man fick ett tydligt svar på frågan om man hade grund för att genomföra projektet. De problem som kunde uppstå diskuterades, men med tanke på hur det gamla kontoret fungerat uppfattades i princip alla former av förändringar som positiva och som problemlösande istället för problemskapande. Tidsramen lades på tre år med kravet att det negativa resultatet skulle vändas till åtminstone ett nollresultat inom dessa tre år.

Nästa steg var att planera det nya kontoret. Man bestämde sig, som nämnts tidigare, för ett kontantlöst kontor med kundmöte på golvet. Samtidigt lade man mer tydliga ramar för mångfaldskontoret. Man bestämde sig för att anställa ytterligare sju personer med utländsk bakgrund och vilka språkkunskaper dessa skulle ha. Man bestämde vilka språk som kontorets anställda skulle behärska. Man planerade vilka olika språk man skulle ge ut broschyrer på, samtidigt som man lade upp den ekonomiska planen. Man lade en mer handfast grund för det nya kontoret. När detta var gjort och man därmed gått igenom planeringsfasen en andra gång så var det dags att flytta in i de nya lokalerna.

FöreningsSparbanken var därmed återigen i fasen för genomförande. Den nya personalen anställdes och man översatte och skapade nya broschyrer och annan information. Det startades utbildning för de nyanställda som tidigare inte arbetat inom bankväsendet. Det nya kontoret byggdes för att uppfylla kraven på ett modernt bankkontor och tekniska apparater beställdes. När allt detta genomförts

öppnades kontoret upp och FöreningsSparbanken på Rosengård var nu ett mångfaldskontor fullt ut.

När detta var genomfört hade FöreningsSparbanken kommit in i utvecklingsprojektets tredje skede och mångfaldssatsningen var återförd och implementerad i den löpande verksamheten. Från att rycka loss mångfaldens kommunikation och hantera den separat var den nu en del av banken och problemet var åtgärdat. Utvecklingsprojektet tog inte slut med det. Reflektionsfasen är en ständigt pågående fas som kan leda in i nya planerings- och genomförandefaser.

5.2 Service Management Systemet

5.2.1 Marknadssegmentet

I dagens samhälle kan man med fog påstå att i stort sett alla medborgare behöver en bank för att sköta sin ekonomi. Ibland är det inte helt enkelt att förstå de olika ekonomiska termer som används ens för de medborgare som har svenska som modersmål. För många kunder med utländskt ursprung känns det osäkert att sätta in pengar på banken och man väljer därför att stoppa dem i madrassen, berättade Birgitta Andersson. På Rosengård i Malmö bor många personer med utländsk bakgrund. Flera av dessa personer har dåliga erfarenheter angående bankväsendet från sina hemländer, berättar Birgitta Andersson vid intervjun med henne. Vidare berättade hon att många personer med utländsk bakgrund ser på bankväsendet som statliga myndigheter och har därmed lågt förtroende för dem och ställer sig tveksamma till att ta kontakt med banker överhuvudtaget.

En av de första och kanske viktigaste punkterna i FöreningsSparbankens mångfaldssatsning var att få bättre kontakt med, och skapa större förtroende hos marknadssegmentet på Rosengård. Detta gjorde man genom att anställa personer med bakgrunder som speglar kundernas bakgrunder. Den nyanställda personalen hade möjlighet att lättare få kontakt med kunderna eftersom de kunde bemöta dem på deras eget språk. Självklart hade inte personalen möjlighet att täcka upp alla de språk som talas på Rosengård. Personalen upplevde att de ändå fick bra kontakt med kunderna då de kunde identifiera sig med bankpersonalens icke svenska utseende. Denna identifikation gjorde att kunderna kände sig tryggare och fick mer förtroende för banken och dess personal och tjänster.

Genom sin mångfaldiga personalstyrka skapar FöreningsSparbanken sig en bättre förståelse för och insikt i kundens individuella behov av tjänster som banken tillhandahåller.

Förutom intresset av att ta ett visst socialt ansvar var den främsta anledningen till mångfaldssatsningen, att de ville penetrera ett marknadssegment som banken såg stor potential i. På kort sikt är de flesta av kunderna på Rosengård inte särskilt lönsamma, men i ett längre perspektiv kommer denna kundgrupp få samma ekonomiska möjligheter som övriga kunder. Samtidigt är bankbranschen en bransch som präglas av hög kundlojalitet även över generationsgränserna, och därför hoppas FöreningsSparbanken kunna behålla kunderna i de familjer som de nu knutit åt sig.

För FöreningsSparbanken som tjänsteföretag är marknadssegmentering en väldigt central del eftersom kunden är medproducent i den tjänst som ska säljas. Vid förmedlingen av en tjänst spelar kundens kunskapsnivå och förståelse en viktig roll. Detta medför att det är av stor vikt att man på FöreningsSparbanken har förståelse för det berörda kundsegmentet.

5.2.2 Servicekonceptet

FöreningsSparbankens servicekoncept består av de konkurrensfördelar som banken erbjuder sina kunder. I bankbranschen idag erbjuder samtliga banker i stort sett samma kärnservice. Detta har lett till att bankerna har blivit tvungna att använda sig av olika kringsservice för att skaffa konkurrensfördelar samt profilera sig gentemot sina kunder och övriga intressenter. Den kringsservice som FöreningsSparbanken på Rosengård erbjuder är mångfald. Kontorets mångfaldiga personalstyrka skapar mervärde för det mångfaldiga kundsegmentet. Detta leder till att FöreningsSparbankens kontor på Rosengård får ett bättre och mer komplett servicekoncept. Med detta förbättrade servicekoncept har man på ett bättre sätt kunnat nå ut till det mångfaldiga kundsegment som finns på Rosengård, vilket har skapat högre lönsamhet för banken.

En annan beståndsdel i servicekonceptet är att det är kundens förväntningar som delvis bestämmer tjänstens kvalitet. Som vi nämnt tidigare i analyskapitlet är den allra största delen av den tjänst som kunden bestämmer sig för att köpa okänd för denne vid köptillfället. Kunden har däremot skapat sig förväntningar dels av vad tjänsten ska innehålla för olika delar och dels av dessa delars kvalitet. På FöreningsSparbankens traditionella Rosengårdskontor rådde kaos. Detta kan ha fått bankens kunder att förvänta sig en kvalitet på tjänsterna samt bemötandet från bankpersonalen som motsvarade miljön inne på banken. Efter kontorets nyöppnande i nya lokaler med öppen planlösning och en mångfaldig personalstyrka borde de flesta av bankens kunder ha blivit väldigt positivt överraskade av detta nya koncept. Bankpersonalen kunde då bemöta kunderna på flera olika språk vilket ledde till att kunderna kunde förstå innehållet i tjänsterna på ett bättre sätt. Det medförde att fler av kunderna använde sig av ett större antal tjänster som banken erbjuder.

Ett dilemma som tjänsteföretag ofta står inför är att klara av att leva upp till kundernas förväntningar på företagets tjänster. Att skapa förväntningar, genom sin image eller olika reklamkampanjer är lätt, men för Rosengårdskontorets del gäller det att man måste kunna leva upp till den mångfaldsimage som man kommunicerat ut. Därför var FöreningsSparbanken tvungna att noga begrunda om de verkligen var kapabla att leva upp till den mångfaldsimage som man förmedlade i och med mångfaldsprojektet.

Ett problem som Jan Calner berättade att man hade i och med öppnandet av kontoret i Rinkeby, var att den tekniska utrustningen som det var tänkt att kunderna och personalen skulle använda sig av, inte fungerade på ett tillfredsställande sätt. Detta sågs naturligtvis som ett problem för banken, eftersom det skapade osäkerhet i personalstyrkan som skulle sälja bankens tjänster till kunderna. Detta ledde till att personalen på Rinkebykontoret inte kunde garantera att tjänsterna som de skulle förmedla fungerade som avsett. Den mångfaldiga personalstyrkan på kontoret hade från början haft samma skepticism i sin relation gentemot banker som vi beskrivit att många av kunderna på Rosengård hade. FöreningsSparbanken tappade därför en del i förtroende hos sin personal. Denna osäkerhet i personalstyrkan smittade även av sig på kunderna, vilket ledde till att det förtroende som banken satt som en av sina främsta uppgifter att bygga upp fick sig en törn. En fördel för Rosengårdskontorets del var att man kunde dra lärdom av de misstag som begåtts på Rinkebykontoret och därigenom minimera riskerna för att dessa misstag gjordes om.

5.2.3 Leveranssystemet

Leveranssystemet är den del av ett Service management system där en mångfaldssatsning får störst inverkan. Det finns många delar inom leveranssystemet som blir berörda av en organisation med mångfald.

I ett tjänsteföretag fungerar kunden även som medproducent av tjänsten och är därför delaktig i skapandet av tjänstens kvalitet. Tjänstens kvalitet bestäms till viss del av hur pass bra kunden kan kommunicera ut de behov denne har. Eftersom kunden är medproducent till tjänsten är det viktigt för banken att kunden har ett så kostnadseffektivt beteende som möjligt. För att förbättra kundernas beteende har man satsat på att lära dessa att använda bankens tjänster på rätt sätt. Birgitta Andersson berättade att Rosengårdskontorets kunder i större utsträckning än andra kontors kunder kommer in på bankkontoret för att både ta ut pengar och betala sina räkningar över disk. Detta beteende är väldigt ineffektivt i tids- och kostnadstermer både för banken och kunden. En tänkbar förklaring till att Rosengårdskontorets kunder i större utsträckning än andra kontors kunder har föredragit att utföra sina bankärenden över disk kan bero på den osäkerhet och den misstro som många personer med utländsk bakgrund har gentemot banker. Att till exempel ta ut pengar över disken i ett bankkontor känns troligtvis tryggare än att betala med sitt kort i en affär eller ta ut pengar från en bankomat. Genom att

skapa förtroende för banken och dessutom lära kunden att använda både bankomater och Internetbanken har banken lyckats göra så att antalet kassaärenden minskat.

Ytterligare en aspekt att ta hänsyn till i ett leveranssystem är det som Normann kallar för isbergsprincipen. De tio procenten av isberget som syns är det som kunden ska värdera bankens tjänster utifrån. Den övriga delen av isberget bygger kunden själv upp en mental bild av med utgångspunkt i den synliga delen. Eftersom FöreningsSparbanken har en synlig del av isberget som för kunden innefattar en mångfaldig personalstyrka, medför detta att hela tjänsten lättare kan beskrivas och kommuniceras till kunden.

FöreningsSparbankens mångfaldiga kundkrets kan även genom egna erfarenheter hjälpa till att beskriva bankens tjänster för andra potentiella kunder. Detta är troligtvis ett väldigt effektivt sätt att marknadsföra banken på. Om en bekant berättar för en annan om sina positiva erfarenheter av banken får det troligtvis större genomslagskraft än om bankens egen personal hade berättat samma sak. Det blir även lättare för kunderna att känna förtroende och tillit till banken, samt bankens tjänster om de kan identifiera sig med och känna förtroende för personalens icke svenska utseende. Bankkontorets utformning är en annan komponent som underlättar kommunikationen och uppbyggnaden av förtroende mellan bankens personal och kunden. I det nyskapande öppna kontoret kommer personalen närmare kunden då de står ute på golvet och inte sitter instängda bakom glasväggar.

Den mångfaldiga personalstyrka som FöreningsSparbanken har rekryterat underlättar för banken att bemöta kunderna på varje kunds egna sätt. Birgitta Andersson berättade att det kan vara stora skillnader på hur olika folkgrupper föredrar att bli bemötta på. Bankens personal som kommer från flera olika länder har på förhand bättre kunskap om hur en specifik kundgrupp vill bli betjänad vilket förstärker bankens leveranssystem än mer.

5.2.3.1 Rekrytering av personal

För ett tjänsteföretag som FöreningsSparbanken är personalen den absolut viktigaste resursen. Detta förklarar Birgitta Anderssons noggrannhet i rekryteringsprocessen av personal till mångfaldskontoret på Rosengård. När Birgitta Andersson till en början skulle anställa tre personer med utländsk bakgrund använde hon sig av Refugen som tog hand om rekryteringsprocessen. Birgitta Andersson lärde sig av hur de på Refugen gick tillväga under rekryteringsprocessen. Idag ansvarar Birgitta Andersson själv för hela förloppet vid anställning av ny personal. Ett moment som är extra krävande vid rekryteringen av personal till en mångfaldig organisation är själva intervjuförfarandet. Här måste man gå varsamt fram och ha tålamod. En del av de personer som Birgitta Andersson intervjuade hade kommit till Sverige som

flyktingar. Vid frågor om personens bakgrund och förflutna är det många traumatiska minnen som väcks till liv. Hela denna process har varit tids- och kostnadskrävande, vilket visar att FöreningsSparbanken varit angelägen om att rekrytera rätt personal till sitt mångfaldskontor på Rosengård.

FöreningsSparbanken ser inte rekryterings- och personalutvecklingskostnader som betungande och slöseri med resurser, utan istället som nödvändiga och för framtiden viktiga investeringar. Birgitta Andersson lyckades genom Refugen identifiera rätt segment av arbetsmarknaden för att finna den kompetens och de personliga egenskaper som mångfaldskontoret efterfrågade. De ansvariga på Rosengårdskontoret har utarbetat en väl genomtänkt personalidé som beskriver vilken typ av medarbetare man vill anställa.

5.2.4 Image

Med jämna mellanrum ser man på tv, läser i tidningen eller hör en kompis berätta om hur personer med utländsk bakgrund diskriminerats från att till fullo kunna delta i vårt svenska samhälle på grund av sitt ursprung. Detta ämne är alltså väldigt aktuellt och diskuteras flitigt i samhällsdebatten. FöreningsSparbankens image har tack vare mångfaldssatsningen påverkats i positiv riktning såväl internt inom företaget som externt i samhället. FöreningsSparbanken har genom denna satsning tagit ställning i debatten och detta har fått ett oväntat positivt gensvar från samhället i stort. Otaliga tidningar och andra medier har gett FöreningsSparbankens mångfaldssatsning massor av uppmärksamhet vilket ytterligare förstärkt den goda imagen. Denna uppmärksamhet har även lett till att imagen kommunicerats ut till kunder och andra berörda intressenter på ett genomslagskraftigt sätt.

All denna positiva uppmärksamhet har gjort att FöreningsSparbanken inte behövt lägga några pengar på marknadsföring av sin mångfaldssatsning, vilket gjort att företaget kunnat spara in på dessa kostnader. Den image som målats upp genom publiciteten har lett till att kunderna strömmar till även från omkringliggande städer.

FöreningsSparbankens image av att vara en mångfaldsbank har gjort att man har fått en starkare strategisk position inom det berörda marknadssegmentet. Denna strategiska position har gjort att många kunder med utländsk bakgrund självmant har sökt sig till banken, vilket naturligtvis lett till kostnadsbesparingar för FöreningsSparbanken.

En viktig punkt när man på FöreningsSparbankens kontor på Rosengård har försökt bygga upp sin image har varit att man noga sett till så att organisation, kultur, medarbetare samt marknadssegment stämmer överens med varandra. Man har en mångfaldig organisation där de nyanställda medarbetarna med utländsk bakgrund sitter med i samt ansvarar för olika arbetsgrupper. Det främjar kontoret

såväl som hela företaget att mångfald är en självklar ingrediens i företagets kultur. Även medarbetarna och kunderna stämmer väl överens med den image som FöreningsSparbankens Rosengårdskontor har byggt upp.

En stark image kan göra att ett företag lättare får tillgång till olika typer av resurser som till exempel kompetent personal. För FöreningsSparbankens del har rekryteringsprocessen av personer med utländsk bakgrund underlättats efter det att banken fått en image av att man satsar på mångfald utmålad i medierna.

FöreningsSparbankens image på Rosengård har förstärkts ytterligare genom bildandet av partnerskapet Rosengårds vänner. I och med detta engagemang har banken visat att man även är intresserad av att ta ett socialt ansvar för stadsdelen och dess invånare. FöreningsSparbanken har ett intresse av att även Rosengård kan ta del av den positiva framtidstro som råder i regionen då man satsat mycket resurser i området.

5.2.5 Kultur och Filosofi

Kultur och filosofi är den mest centrala delen av ett Service management system. Hur kulturen och filosofin ser ut i ett företag är av största vikt eftersom denna väsentliga del avspeglas i alla de andra delkomponenterna i Service management systemet. För att få ett väl fungerande Service management system är det viktigt att kulturen i företaget stödjer och underbygger de andra delarna. För FöreningsSparbankens kontor på Rosengård har det därför varit av stor betydelse att skapa en kultur som genomsyras av mångfald. På detta sätt har övriga delar i FöreningsSparbankens Service management system påverkats av företagets kultur.

Marknadssegmenteringen har påverkats på så sätt att FöreningsSparbanken på Rosengård, i och med sin mångfaldskultur, vänder sig till det segment som består av människor med utländsk bakgrund och som andra banker ofta försummar.

För att FöreningsSparbankens kontor på Rosengård ska kunna erbjuda mångfald som en kringsservice gäller det att alla på kontoret arbetar mot samma mål. En mångfaldskultur gör att personalens handlingar i viss utsträckning riktas mot ett och samma mål som i detta fall är att erbjuda mångfald som kringsservice.

FöreningsSparbankens kultur påverkar företagets rekryteringsprocess, och därmed urvalet av personal. I leveranssystemet möter personalen kunden och för att kunna ge ett trovärdigt intryck är det viktigt att personalen avspeglar företagets kultur.

Imagen är kanske den del som starkast är sammankopplad med företagets kultur. Utan en mångfaldskultur inom företaget är det svårt att utåt kommunicera en image av att vara ett företag som arbetar med och satsar på mångfald.

Ett företags kultur uppstår bland annat genom befintliga management- och ledarskapsfilosofier. Låt oss anta att koncernchefen på FöreningsSparbanken inte hade stöttat mångfaldssatsningarna på de olika mångfaldskontoren. Då hade troligtvis dessa kontors kulturer begränsats av ledningen inom banken och inte fått utvecklas i den riktning som de nu kunnat göra. Då skulle kontorscheferna istället ha känt sig motarbetade då de velat genomföra en mångfaldssatsning.

5.2.5.1 Kreativitet

En fördel som FöreningsSparbanken ville uppnå i och med sin mångfaldssatsning var ökad kreativitet. När man läser om mångfald dyker begreppet kreativitet ofta upp. Det lyfts ofta fram att en mångfaldig organisation erhåller större kreativitet än organisationer som är mer homogena.

FöreningsSparbanken har genom att anställa personer med utländsk bakgrund haft för avsikt att skapa en personalstyrka bestående av en bred sammansättning av olika egenskaper och kompetenser. Dessa egenskaper och kompetenser har banken haft användning av i sitt arbete med att vidareutveckla hela sitt Service management system. Den ökade kreativiteten i personalstyrkan har inverkat på hela kulturen inom företaget, vilket har möjliggjort att Service management systemet blivit mer komplett.

Den mångfaldiga personalstyrkan kan komma med nya idéer och uppslag eftersom de kan se på verksamheten utifrån sina erfarenheter. Personalen kan identifiera sig med den mångfaldiga kundkretsen och kan lättare se på företagets verksamhet och tjänsteutbud utifrån kundens perspektiv, vilket kan vara en stor fördel för banken.

6 DISKUSSION OCH SLUTSATSER

I detta kapitel förs en avslutande diskussion kring uppsatsens resultat. Vi besvarar i slutsatserna de frågor som inledningsvis formulerades i problemställningen. Avslutningsvis beskriver vi uppsatsens kunskapsbidrag till ämnets fortsatta utveckling.

6.1 Slutdiskussion

Eftersom mångfald är en relativt ny företeelse i Sverige samtidigt som ämnet tilltalar en stor del av befolkningen är det inte så svårt att förstå att företag som satsat på mångfald rönt framgångar med sina projekt. Vi ställer oss dock frågan om vad som kommer hända med denna nuvarande konkurrensfördel om, låt oss säga, fem år. Om utvecklingen inom området kommer att följa den som varit i till exempel USA kommer mångfald inte att ses som en konkurrensfördel särskilt länge till, utan vara en naturlig del i företagen.

Vi anser därför att FöreningsSparbanken bör fortsätta att utveckla sitt mångfaldsarbete för att kunna behålla det försprång företaget skaffat sig. Vi ställer oss dock tveksamma till om detta kommer att ske. Vårt intryck är att FöreningsSparbanken känner sig nöjda med det de åstadkommit och ser inte särskilt många nya utvecklingsmöjligheter av denna konkurrensfördel. Vårt förslag till FöreningsSparbanken är att de bör se över sitt tjänsteutbud och anpassa detta mer efter den mångfaldiga kundkretsen. De bör utveckla nya tjänster för detta specifika kundsegment och inte som nu försöka passa in kunderna med utländsk bakgrund på de befintliga tjänster som banken tillhandahåller. Ett annat förslag vi har till utveckling är att Internetbanken borde finnas tillgänglig på fler språk än svenska. Detta torde öka möjligheterna för det mångfaldiga kundsegmentet att genomföra ett större antal tjänster via Internet, vilket vi tidigare i uppsatsen visat att banken skulle tjäna på. Vi anser det även vara viktigt att mångfaldskontoren inte blir en avskild del inom företaget. De anställda på mångfaldskontoren måste ges samma möjligheter att avancera i hela organisationen. FöreningsSparbanken måste alltså tänka på att det inte skapas ett "glastak" som den mångfaldiga personalstyrkan kan slå i då de söker sig till andra poster inom företaget.

Något som vi tror skiljer FöreningsSparbankens mångfaldsprojekt från de flesta andra företags mångfaldsprojekt är att projektet inriktades på en specifik del inom företaget och inte på hela organisationen. Projektet skapades i syfte att förändra en

problemfylld del av företaget i ett område där det fanns underlag för ett mångfaldsprojekt. Dessa tror vi var viktiga anledningar till att projektet lyckades och detta är något som vi tycker andra företag kan dra lärdom av.

6.2 Slutsatser

- Vilken typ av projektform lämpar sig vid införandet av mångfald i ett företag?

Under vårt uppsatsarbete har vi fått uppfattningen att projektformen är den vanligaste och det främsta arbetssättet att arbeta med en mångfaldssatsning. Vi upplever dock att det finns en risk vid användandet av den sedvanliga projektformen. När projektet ses som genomfört och projektgruppen upplöses är det en risk att mångfaldstänkandet med tiden sakta försvinner istället för att bli en naturlig del av företagets verksamhet. För att kringgå detta problem menar vi att företag bör använda sig av utvecklingsprojekt. Utvecklingsprojekt lämpar sig väl eftersom det ingår i ett utvecklingsprojekt att projektämnet, i detta fall mångfald, blir en del av rutinverksamheten.

- Hur kan man göra för att mångfald ska få största möjliga genomslagskraft i ett företag?

Det optimala målet för ett mångfaldsprojekt anser vi uppnås då ett företags kultur samt inneboende värderingar influeras av mångfaldstänkandet. Om man inte lyckas med att förändra kulturen och de grundläggande värderingarna tror vi aldrig att mångfaldstänkandet inom en organisation kan bli bestående. Genom att förändra ett företags mest centrala del, företagskulturen, har man möjlighet att utifrån denna kunna nå ut till samtliga delar av ett företag.

- Hur kan ett företag öka sin lönsamhet med hjälp av mångfald?

Med stöd av en mångfaldskultur kan företaget utveckla och göra de övriga delarna i Service management systemet mer komplett. Ett mer komplett Service management system leder till ett mer lönsamt tjänsteföretag, som har lättare att anpassa sig och sin verksamhet till sin omvärld.

De tre teorierna, mångfald, projekt och Service management systemet, är var för sig på intet sätt nyskapande. Sammankopplingen dem emellan anser vi däremot vara ett nytt angreppssätt. Vi menar därigenom att vi funnit ett nytt sätt att se på hur ett mångfaldsprojekt kan påverka ett tjänsteföretag. Genom detta angreppssätt hoppas vi kunna väcka ett intresse för mångfald även hos andra tjänsteföretag.

KÄLLFÖRTECKNING

Tryckta källor

Litteratur:

Alm, Daina (1999), *Fördel Mångfald – En tankeväckare om mångfald i organisationen*, Konsultförlaget, upplaga 1:1.

Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj (1994), *Tolkning och Reflektion - Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur.

Andersen, Ib (1998), *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur.

Engwall, Mats (1995), *Jakten på det effektiva projektet*, Thomson Fakta AB, andra upplagan.

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997), *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, andra upplagan.

Johansson, Staffan et al. (2000), *Projekt som förändringsstrategi - analys av utvecklingsprojekt inom socialtjänsten*, SNS Förlag.

Macheridis, Nikos (2001), *Projektaspekter – kunskapsområden för ledning och styrning av projekt*, Studentlitteratur.

Merriam, Sharan (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur.

Normann, Richard (2000), *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen*, Liber Ekonomi, andra upplagan.

Rollof, Jan (1999), *Kreativitet – en handbok för organisationer och individer*, Wahlström & Widstrand.

Publikationer:

Eklund, Margareta (2001), *A case based report of best practise of Diversity Management in Europe*, European Institute of Managing Diversity.

Fägerlind, Gabriella (2001), *Kompetens för mångfaldens arbetsliv - sammanfattning av 15 utvecklingsprojekt*, Forskningsrådet för arbetsliv & socialvetenskap, Vinnova m.fl.

Fägerlind, Gabriella & Ekelöf, Eva (2001), *Mångfald i svenskt arbetsliv - idéer, aktiviteter och aktörer*, Svenska ESF-Rådet, Vinnova m.fl.

FöreningsSparbanken, *Ett mångkulturellt samhälle behöver en mångkulturell bank*.

Näringsdepartementet (2000), *Alla lika olika – mångfald i arbetslivet*, Ds 2000:69.

Svenskt Näringsliv (2000), *Mångfald - en förutsättning för framgångsrika affärer*, Svenskt Näringsliv.

Svenskt Näringsliv (2000), *Mångfald - en förutsättning för tillväxt*, Svenskt Näringsliv.

Skog, Eva (1995), *Diversity – så arbetar amerikanska företag med mångfald*, förlag.

Artiklar:

D'Aveni, Richard A (1995), "Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework", *Academy of Management Executive* Vol.9, No.3, 1995, s. 45-57.

Muntliga källor

Andersson, Birgitta, kontorschef FöreningsSparbanken Rosengård. Personlig intervju den 26 november 2003.

Calner, Jan, före detta integrationsansvarig FöreningsSparbanken. Telefonintervju den 5 december 2003.

Fägerlind Nilsson, Gabriella, mångfaldskonsult ImplementDiversity Telefonintervju 8 december 2003.

Elektroniska källor

www.foreningssparbanken.se 2003-12-14.

www.implementdiversity.com 2003-11-10.

www.integrationsverket.se 2003-11-14.

www.mangfald.com 2003-11-04.

BILAGOR

Bilaga 1

Intervjufrågor till Birgitta Andersson.

- Vad var bakgrunden till att mångfaldssatsningen drogs igång?
- Vad lägger ni i ordet mångfald? Vad har ordet för innebörd för er?
- Hur kom det sig att det var just FöreningsSparbanken som tog initiativet att starta mångfaldskontor?
- Hur förberedde ni på banken er inför nyöppnandet av kontoret på Rosengård?
- Vilka konkreta åtgärder har ni infört i och med ert mångfaldsarbete? Vad skiljer ert bankkontor som arbetar med mångfald från andra bankkontor som inte har mångfald som strategi?
- Vilka fördelar trodde ni att banken skulle få då ni började arbeta med mångfald? Har dessa fördelar uppfyllts? Andra fördelar som ni fått?
- Vilka problem trodde ni att banken skulle stötta på i och med att ni började arbeta med mångfald? Andra problem som har uppstått?
- Hade ni någon strategi för att marknadsföra mångfaldssatsningen?
- Har ni lagt märke till några reaktioner från era kunder?
- Har ni lagt märke till några reaktioner från era anställda?
- Har ni någon modell för att kunna mäta mångfalden och effekterna av mångfalden?
- Vad är nästa steg i mångfaldsarbetet på ert kontor på Rosengård?
- Hur ser ni på framtiden? Är strategin med mångfald en framtid för andra kontor inom FöreningsSparbanken?
- Hur ser ni på mångfald som strategi för andra företag inom tjänstesektorn?
- Tror ni att det är nödvändigt för företag i Sverige att arbeta med mångfald i framtiden för att kunna stå sig i konkurrensen?

Bilaga 2

Intervjufrågor till Jan Calner.

- Hur länge sen var det du slutade på FöreningsSparbanken?
- Vad innebar din tjänst?
- Vad lägger du i begreppet mångfald?
- Hur kom det sig att det var just FöreningsSparbanken som tog initiativet att starta mångfaldskontor? Vad var bakgrunden till att projektet drogs igång?
- Sköttes uppstartandet av mångfaldskontoren i Rinkeby och på Rosengård i projektform? I så fall hur gick det till/utformningen av projektorganisationen? Vem var projektledare?
- Fanns det några tids- och kostnadsramar för projektet? Vilka?
- Vad såg ni för fördelar med att öppna mångfaldskontoren i Rinkeby och på Rosengård?
- Vad såg ni för problem och brister med att öppna mångfaldskontoren i Rinkeby och på Rosengård?
- Drog ni några lärdomar från nyöppnandet i Rinkeby då ni skulle nyöppna på Rosengård?
- Har det uppstått några ekonomiska effekter på de berörda kontoren?
- Gjorde ni någon utvärdering av projekten i Rinkeby och på Rosengård?

Bilaga 3

Intervjufrågor till Gabriella Nilsson Fägerlind.

- Kan du beskriva vad begreppet mångfald innebär för dig?
- Varför anser du att mångfald är viktigt för Sverige idag?
- Hur och när bestämde du dig för att dra igång konsultbyrån ImplementDiversity?
- Driver du/byggde du upp verksamheten helt på egen hand?
- Vilka är dina kunder? Är någon särskild bransch eller något visst område överrepresenterat? Hur hittar du och kunderna varandra?
- Hur länge arbetar du normalt med en kund?
- Kan du beskriva ett typiskt uppdrag?
- Upplever du att det finns några specifika svårigheter som du ofta stöter på under dina uppdrag? I så fall, varför tror du att just dessa svårigheter återkommer?
- Hur brukar reaktioner/feedback från kunderna vara? Något särskilt som återkommer?
- Ser du några tendenser hos svenskt näringsliv idag vad gäller mångfaldsarbete? Har uppmärksamheten för ämnet förändrats mycket sen du startade din verksamhet? Anser du att utvecklingen är positiv eller finns det fortfarande för liten kunskap/medvetenhet i ämnet bland svenska företag?